

Musterqualitätshandbuch

Qualitätsmanagement in der Lehrerfortbildung

Herausgeber: Deutscher Verein zur Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung e.V.
2016

Impressum

Autorinnen und Autoren (2006):

Franz Josef Becker, Institut für Lehrerfortbildung (IFL), Mülheim/Ruhr

Gisela Knaut, Landesinstitut für Schule (LfS), Soest

Rolf Koerber, Universität Leipzig

Hans Rudolf Lanker, Zentralstelle für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung (ZSLLFB), Bern

Jutta Maybaum-Fuhrmann, Landesinstitut für Schule (LfS), Soest

Jochen Mogler, Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Rheinland-Pfalz, Trier; bis 2017
Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz, Speyer; bis 2004 Staatliche Akademie für
Lehrerfortbildung gGmbH, Calw

Ursula Scheffer, bis 2001 Hessisches Landesinstitut für Pädagogik, Zentralstelle Evaluation

Vorwort

Dieses Musterqualitätshandbuch wurde von der genannten Autorengruppe von 2001-2004 erarbeitet und 2006 als PAS 1064 (Publicly Available Standard) beim Beuth-Verlag in Berlin veröffentlicht. Nach zehn Jahren bewährter Praxis wurde das Musterqualitätshandbuch nunmehr von Jochen Mogler und Rolf Koerber überarbeitet und vor allem an die geltende Terminologie angepasst. Es ist nunmehr nach Standards, Kriterien und Indikatoren aufgebaut.

Im Rahmen des DVLfB-Wiki liegt das Handbuch nun in der aktuellen Fassung von 2016 vor. Gleichzeitig hat der DVLfB beschlossen, den gesamten Text der Gemeinschaft der Fortbildnerinnen und Fortbildner zur Weiterentwicklung zur Verfügung zu stellen. Konkret bedeutet das den Übergang von einer festen Fassung (die stets nur als Vorschlag gedacht war, s.u.) zu einer Fassung, die in der Diskussion und der Arbeit im Wiki-MQH ihre Form verändern kann und soll. Jede und jeder ist eingeladen, an dieser Fassung mitzuarbeiten und die eigenen Ideen und Erfahrungen einzubringen. Alle Standards, Kriterien, Indikatoren und

Dokumente können und sollen auf den Prüfstand gestellt werden - auch Erweiterungen sind ausdrücklich erwünscht.

Mit dem Begriff Musterqualitätshandbuch (MQH) soll zum Ausdruck gebracht werden, dass es sich bei dem vorliegenden Produkt nicht um einen vorschreibenden Normenkatalog handelt. Das Musterqualitätshandbuch ist Hilfsmittel, Instrument oder Arbeitsgrundlage für diejenigen, die mit Aufgaben und Projekten der Qualitätsentwicklung, -sicherung und -bewertung in der Fortbildung befasst sind. Es zeigt exemplarisch die mögliche Konkretisierung oder Operationalisierung von Standards, Kriterien, Indikatoren und , um eine gezielte Qualitätsarbeit zu ermöglichen.

Das MQH stellt eine Variante dar, die als Navigationshilfe dient und durch institutsinterne Diskussions- und Entscheidungsprozesse auf ein praktikables Maß gebracht werden soll. Es ist als Hilfsmittel gedacht, ein Werkzeug sozusagen, das den Einrichtungen der Fortbildung, in welcher Trägerschaft und Rechtsform auch immer, die Möglichkeit gibt und die Arbeit dabei erleichtert, ein eigenes Qualitätshandbuch zu entwickeln und ein Qualitätsmanagementsystem zu etablieren. Das Musterqualitätshandbuch kann den Einrichtungen der Fortbildung als Hilfsmittel dienen, die eigene Arbeit zu systematisieren und sich selber zu profilieren. Ebenso können den Nachfragern – Bildungsbürokratie, Schulaufsichtsbehörden, Schulen, Unternehmen – Messgrundlagen und Vergleichsmaßstäbe für die Einschätzung von Angeboten geliefert werden.

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung ist aus mehreren Gründen ein Thema für die Fortbildung:

- Notwendig ist ein transparentes und vergleichbares Begründungssystem für den Bedarf an oder den Verbrauch von der Gesellschaft bereitgestellten wirtschaftlichen Ressourcen.
- Die Zahl der Wettbewerber wächst – erst recht, wenn das gesamte Spektrum der Fortbildung mit Organisations- und Personalentwicklung über Unterrichts- und Materialentwicklung hinaus betrachtet wird.
- Bestehende Institutionen müssen nicht nur konkurrenzfähig sein – etwa unter Berücksichtigung der durch die GATT-Verhandlungen eingeleiteten Freizügigkeiten der Dienstleistungen, in die die Bildungsanbieter einbezogen werden –, sie haben teilweise auch den Auftrag freie Anbieter zu bewerten, d. h. zu zertifizieren.

Das vorliegende Produkt ist das Ergebnis einer Arbeitsgruppe mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Einrichtungen der Lehrerfortbildung in Deutschland und der Schweiz. Sie sind oder waren in Arbeitszusammenhänge der Qualitätsentwicklung auf der Mikro-, Meso- und Makroebene integriert. Die Erarbeitung des Musterqualitätshandbuches war von evaluativen Maßnahmen begleitet, bei denen potentielle Nutzer die Brauchbarkeit für ihre Arbeit testen und rückmelden konnten. Die Auswertung der Rückmeldungen lässt erkennen, dass das Musterqualitätshandbuch eine Hilfe ist von der Konzeptionierung eines Qualitätsprozesses bis hin zur Formulierung messbarer Standards. Mit dem MQH wird die Sicht auf die Qualität der eigenen Arbeit bewusster und präziser organisiert – blinde Flecken werden entdeckt und verkleinert. IN den vergangenen Jahren hat das MQH inzwischen auch Anwendung über den Bereich der Lehrpersonenfortbildung hinaus gefunden, daher ist verstärkt von Fortbildung bzw. Bildung und Beratung die Rede.

Struktur und Begrifflichkeit entsprechen den maßgeblichen normativen Systemen des Qualitätsmanagements. Die tatsächliche Umsetzung in institutsspezifische Qualitätskonzepte erfordert die Auseinandersetzung mit der Terminologie und den Methoden der Erarbeitung eines umfassenden Qualitätsmanagements mit den Beteiligten.

Verschiedene Präsentationen und Implementationsprojekte haben gezeigt, dass die Nutzung des Musterqualitätshandbuchs für die Arbeit der einzelnen Institutionen erleichtert wird, wenn dazu eine moderierte Anleitung, ein Coaching oder ein begleitendes Training erfolgt. Für die Implementierung besteht bereits ein Unterstützungssystem, das bei Bedarf abgefragt werden kann. Institute, Institutsverbünde oder freie Anbieter, die ein Anwendungstraining, Beratung oder eine Zertifizierung wünschen, wenden sich bitte an:

Rolf Koerber rolf.koerber@uni-leipzig.de

Jochen Mogler mogler@lehrerfortbildung.de

Zertifizierungen auf der Grundlage der PAS 1064 und Unterstützung bei der Entwicklung eines QM-Systems:

IBE - Institut für Begabung und Entwicklung GmbH info@ibe-dresden.de

Hinweise zur Implementation finden Sie auf den Internetseiten des „Deutscher Verein zur Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung e.V.“ www.lehrerfortbildung.de.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Ziel und Zweck des Musterqualitätshandbuchs (MQH)
- 2 Qualität – Beschreibungssystem in drei Konkretisierungsebenen
- 3 Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems
- 4 Grundlagen des Musterqualitätshandbuchs
- 5 Das Musterqualitätshandbuch im Kontext von Qualitätsmanagementsystemen
- 6 Benutzungshinweise
- 7 SKI – Katalog: Standards – Kriterien – Indikatoren für die Lehrerfortbildung
 - 7.1 Organisationsentwicklung und Leitung
 - 7.2 Analyse
 - 7.3 Entwicklung
 - 7.4 Ressourcen
 - 7.5 Kommunikation
 - 7.6 Verwaltung
 - 7.7 Didaktische Prinzipien
 - 7.8 Didaktisches Instrumentarium
 - 7.9 Transfergestaltung
 - 7.10 Auswertung – Evaluation
 - 7.11 Auswertung – Systemrückkopplung
- 8 Glossar
- 9 Verzeichnis der Abkürzungen

1. Ziel und Zweck des Musterqualitätshandbuches (MQH)

Ziel und Zweck des Musterqualitätshandbuches ist es, eine überregionale Qualitätsdiskussion in Gang zu setzen mit dem Anspruch, höchste Qualität der Fortbildungsarbeit in allen Bereichen sicherzustellen – als Garant gegenüber den Auftraggebern und Kunden und letztlich zum Nutzen der Schülerinnen und Schüler bzw. Klientinnen und Klienten.

Darüber hinaus will das MQH dazu beitragen, die Arbeit der Einrichtungen und des Personals der Fortbildung zu erleichtern. Das Musterqualitätshandbuch will davon entlasten, dass jede Institution den Aufwand der Formulierung von Qualitätsstandards -kriterien und -indikatoren alleine leistet. Damit können Parallel- und Doppelarbeiten vermieden werden.

Das MQH beschreibt Qualitätsanforderungen in für Fortbildung wichtigen Bereichen. Diese Anforderungen beziehen sich sowohl auf die Makro- und Mesoebene der Institutionen als auch auf die Mikroebene der konkreten Fortbildungsveranstaltungen. Die Qualitätsanforderungen wurden in Form eines Katalogs von Standards, Kriterien, und Indikatoren musterhaft ausformuliert. Analog zur Entwicklung der eigenverantwortlichen Schule fällt darunter auch die Präzisierung der Nachfrage und Angebote zwischen „Kunden“ und Anbietern. Das MQH will dazu beitragen, dass alle Einrichtungen der Fortbildung ihre Arbeit auf einem hohen Qualitätsniveau gestalten und optimieren können. Die im MQH formulierten Standards, Kriterien und Indikatoren sind kein verpflichtender Normenkatalog. Sie sind vielmehr als regulative Vorschläge zu lesen und zu verstehen und müssen von der jeweiligen Institution auf ihre eigene Situation bezogen und entsprechend bearbeitet werden. In die Vorschläge eingeflossen ist der Sachverstand der mitarbeitenden Personen und durch überinstitutionelle Zusammenarbeit auch so etwas wie der derzeit formulierbare Stand der Diskussion in der Lehrpersonenfortbildung.

Das Musterqualitätshandbuch ist ein Hilfsmittel, um blinde Flecken in der eigenen Wahrnehmung zu entdecken. Es dient damit als Instrument der Selbstreflexion. Darüber hinaus erlaubt der Vergleich der eigenen Praxis mit den formulierten Qualitätsanforderungen Aussagen über den Stand der Qualitätsentwicklung einer Institution. Das MQH kann Verwendung finden in Evaluationsprozessen wie etwa Peer Review oder Benchmarking. Das Musterqualitätshandbuch bzw. die institutseigenen Qualitäts-Management-Handbücher sind Instrumente für Qualitätsdiskurse zwischen Instituten untereinander und mit kooperierenden Partnern. Intern liefern die Handbücher Richtziele für Qualitätsentwicklungsprozesse bzw. bilden sie die Grundlage für Erörterungen zu Beschlüssen über das Qualitätsprofil der jeweiligen Einrichtung. Es ist selbstverständlich, dass die Institute in eigener Verantwortung im Wettbewerb mit alternativen Einrichtungen und Fortbildungsanbietern und zur Legitimation ihrer Arbeit ein eigenständiges Qualitätsprofil formulieren. Insgesamt wird mit dem Musterqualitätshandbuch angestrebt

- eine Auseinandersetzung mit den Ansprüchen und der Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen, wie sie z. B. in den ISO-9000ff-Normen und dem EFQM-System formuliert sind,
- eine Unterstützung der Institutionen bei der Bestimmung von Prioritäten in Entwicklungsprozessen,
- eine Vergleichbarkeit des Angebots- und Leistungsniveaus von Fortbildungseinrichtungen.

Sowohl die Gesellschaft als auch die unmittelbaren Adressaten haben Anspruch darauf, vor den Entscheidungen über Fortbildungsmaßnahmen Klarheit über das Qualitätsniveau von Lehrerfortbildung zu erhalten, um sie anhand ihrer eigenen Erwartungen und Ansprüche prüfen zu können. Unabhängig von der Angebotsstruktur besteht ein Anspruch auf Qualität sowohl bei den Finanziers, bei den Adressaten, aber auch bei den Systemen (z.B. Schulen) die die unmittelbaren Nutzer delegieren, beauftragen bzw. für Fortbildung freistellen. Schließlich haben auch die Schülerinnen und Schüler, Klientinnen und Klienten Anspruch darauf, dass das lehrende und beratende Personal sich qualifiziert fortbildet.

Das Musterqualitätshandbuch enthält einen Katalog zur Qualitätseinschätzung von Fortbildungsangeboten unabhängig von der Angebotsorganisation z. B. als freier oder staatlicher Träger. Diese Neutralität scheint auch geboten, da die Angebotsstrukturen im Umbruch sind. Zugleich ist es jedoch auch ein Maßstab, mit dem neue Anbieter eingeschätzt und beurteilt werden können und sich auch selbst hinsichtlich ihrer Professionalität einschätzen können.

2. Qualität – Beschreibungssystem in drei Konkretisierungsebenen

Grundlage der Arbeit am Musterqualitätshandbuch ist eine Operationalisierung der Vision einer Institution von Qualität ihrer Arbeit in drei Konkretisierungsebenen.

In den vergangenen Jahren hat sich terminologisch die Bezeichnung

- Standards,
- Kriterien,
- Indikatoren

in QM Systemen durchgesetzt. Diese Terminologie findet in anderen Systemen der Operationalisierung von Zielen eine Entsprechung. Sie können beispielweise übersetzt werden in:

- Handlungsleitende Globalziele,
- Operationalisierte Teilziele,
- Messbare Feinziele.

Ebenso besteht die Möglichkeit, sie auf andere Benennungssysteme zu übertragen:

MQH, BSC	Modell KMK	Erklärung
-----------------	-------------------	------------------

Standards	Indikatoren	Handlungsleitende Globalziele
Kriterien	Standards	Operationalisierte Teilziele
Indikatoren	Kriterien	Messbare Feinziele

Für die SKI-Terminologie gelten im MQH folgende Definitionen:

Standards beschreiben Absichten auf einem Niveau, auf dem die Zielerreichung nicht unmittelbar beobachtet werden kann. Kriterien brechen die Leitziele auf die Ebene der konkreten Alltagspraxis herunter.

Beispiel: Die Mitarbeitenden sorgen für die (Selbst-, Fremd-) Evaluation jeder Veranstaltung. Konzeptionelle, inhaltliche und methodische Entscheidungen für die Fortbildungsveranstaltung(en) werden auf der Grundlage vorliegender Evaluationen getroffen.

Kriterien sind Ableitungen von Standards. Sie sind Indizien dafür, ob und inwieweit ein Standard als erreicht angesehen werden kann. Kriterien sollen Standards beobachtbar machen und die Grundlage für deren Messung bzw. für objektivierbare Aussagen liefern. Mehrheitlich sind Kriterien überprüfbare Repräsentanten für nicht direkt beobachtbare Vorgänge und Sachverhalte. Die prüfende Frage für die Qualität von Kriterien lautet: Woran wird die Erreichung, Annäherung an vereinbarte Standards erkannt?

Kriterien sind nicht immer trennscharf, sie bilden den jeweiligen Standard nicht vollständig ab und sind akzentuiert. Damit leisten die Kriterien die für die Handhabbarkeit eines Qualitätshandbuchs notwendige Reduktion von Komplexität.

Beispiel:

Die Verfahren und Instrumente der Evaluation werden fundiert ausgewählt.

Indikatoren geben den erwünschten Zustand des Kriteriums an. Indikatoren legen fest, was als Erreichungsniveau – vor allen Dingen als Mindestniveau – angesehen wird. Indikatoren nennen Ansprüche an die Erreichung von Qualität. Indikatoren geben einfach beobachtbare oder messbare Kennwerte, Kennzahlen bzw. Feststellungen an. Sie liefern Beispiele für mögliche Messverfahren. Diese Zahlen und Feststellungen drücken jeweils aus, welches erreichte Niveau als hinreichend angesehen wird.

Beispiele:

- Die Evaluierenden wählen (je zwei) alternative Evaluationsverfahren und -instrumente ziel-, themen- und adressatenbezogen aus.

- Die Evaluierenden beteiligen die Betroffenen an der Entwicklung des Evaluations-Designs durch (mind. 1, 2) Informationen mit Rückmeldemöglichkeit.
- Auf der Basis der ermittelten Kriterien treffen die Mitarbeitenden die Entscheidung über Evaluationsverfahren und -instrumente.

Im MQH wurden zu dem Arbeitsfeld „Lehrerfortbildung“ 33 Standards mit 119 Kriterien und 306 Indikatoren formuliert. Eine Institution, die dieses Handbuch zur Grundlage des Aufbaus eines eigenen Qualitätsmanagements macht, entscheidet, welche Standards sie für ihre Qualitätsarbeit in den Blick nehmen will, prüft die Kriterien und legt mit Hilfe der Indikatoren das angestrebte Qualitätsniveau fest. Dabei entscheidet die Institution eigenverantwortlich über die Schwerpunkte und das Vorgehen sowie die Prozessgestaltung.

3. Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems

Die einzelne Institution muss die Übersetzung des MQH in ein spezifisches Qualitätshandbuch leisten.

Dazu gehört die Dokumentation von

- allgemeinen Angaben zur Institution (Geschichte, Profil/Leitbild, institutionelle Zuordnung, innere Organisation, Qualifikationsprofil des eingesetzten Personals, Größe, Betätigungsbereiche, Produkte, Dienstleistungen)
- weiteren Informationen, die für die Zielgruppe (Adressaten) und die Trägereinrichtung erforderlich sind
- Prozessen der Qualitätsentwicklung und Instrumenten und Verfahren des Qualitätsmanagements
- Beschreibungen der Qualitätsforderungen der Institution nach dem S-K-I-Modell des MQH

Ein Qualitätshandbuch gilt für eine Lehrerfortbildungsinstitution, das heißt für alle Aktivitäten, die mit der Entwicklung des Angebots, der Verwaltung, Realisierung und Evaluation von Maßnahmen zu tun haben. Bei den Adressaten soll das Qualitätshandbuch Vertrauen in die Qualitätsfähigkeit der Institution schaffen. Für die Mitarbeitenden soll es gemeinsam mit den ergänzenden Dokumenten die vernetzten Organisationsabläufe durchsichtig machen und damit das Qualitätsbewusstsein fördern. Das Qualitätshandbuch beschreibt das praktizierte Qualitätsmanagementsystem. Es dient darüber hinaus der verbindlichen Darlegung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele der Leitung. So wichtig es ist, das QM-System zu konzipieren und zu implementieren, reicht dies doch nicht aus, es gilt ebenso es zu pflegen, aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln. Das entspricht den Anforderungen der ISO 9001:

“Die Organisation muss:

- a) die für das QM-System und seine Anwendung in der gesamten Organisation erforderlichen Prozesse erkennen;
- b) die Abfolge und Wechselwirkung dieser Prozesse festlegen;

c) die Standards und erforderlichen Methoden festlegen, um das wirksame Durchführen und Lenken dieser Prozesse sicherzustellen;

d) die Verfügbarkeit von Ressourcen und Informationen sicherstellen, die zur Durchführung und Überwachung dieser Prozesse benötigt werden;

e) diese Prozesse überwachen, messen und analysieren und

f) Maßnahmen treffen, um die geplanten Ergebnisse sowie eine ständige Verbesserung dieser Prozesse zu erreichen.“ (ISO 9001:2000, Dt. Fassung, S. 9)

Qualitätsentwicklung beginnt mit der sorgfältigen Ermittlung des Bedarfs bzw. der Bedürfnisse von Adressaten, Auftraggebern und Trägern. Zum Qualitätsmanagement gehören darüber hinaus die Durchführbarkeitsprüfung, die Realisierungsplanung und das Evaluationskonzept. Sämtliche Aspekte der Qualitätsplanung sind im institutseigenen Qualitätshandbuch zu beschreiben.

Bei der Übernahme und Realisierung von Aufträgen ist sicherzustellen, dass

- die Forderungen angemessen festgelegt und dokumentiert sind
- abweichende Forderungen oder Änderungen rechtzeitig geklärt sind
- die Fähigkeit zur Erfüllung der Forderung vorhanden ist.

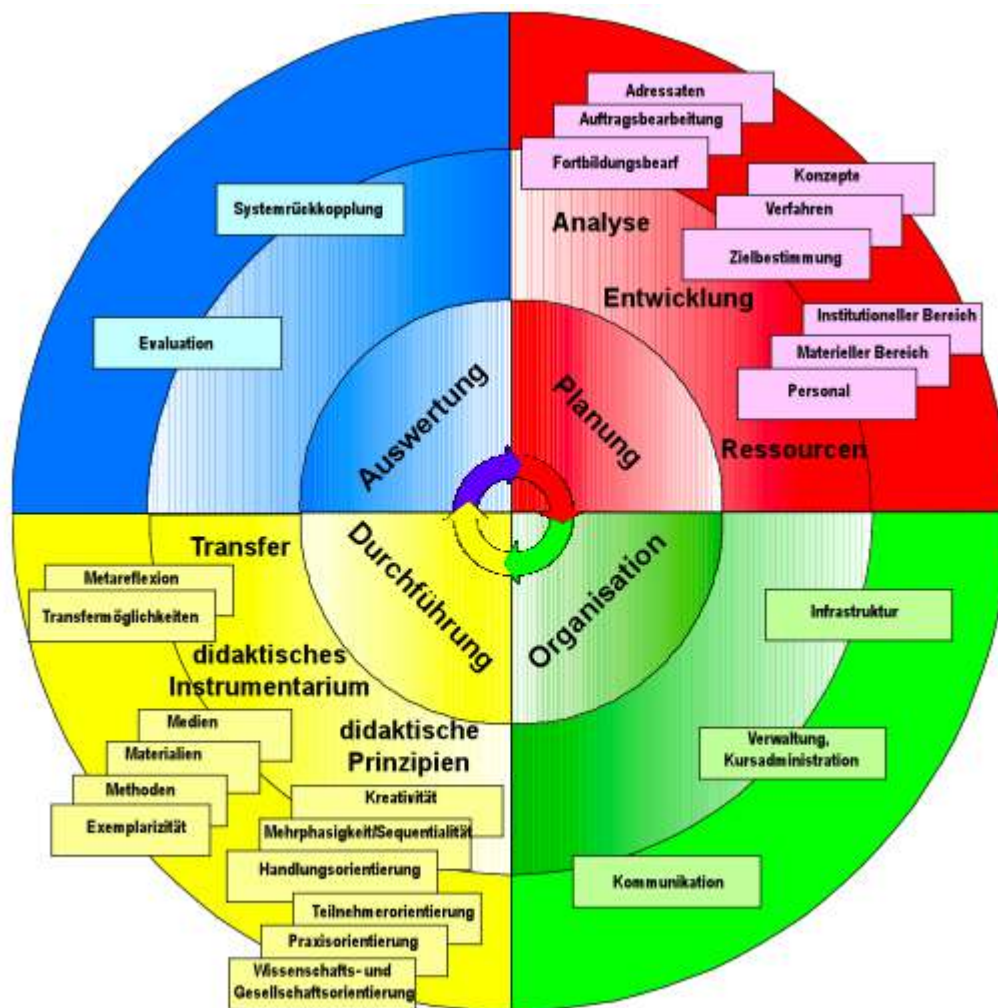
4. Grundlagen des Musterqualitätshandbuchs

Die Qualitätsarbeit wird aus zwei Perspektiven betrachtet:

- Beschreibung der Aufgaben der Institution auf den unterschiedlichen Ebenen der Qualitätspyramide
- Konkrete Beschreibung des Qualitätsmanagements auf der Basis des Qualitätskreises

Der Qualitätskreis

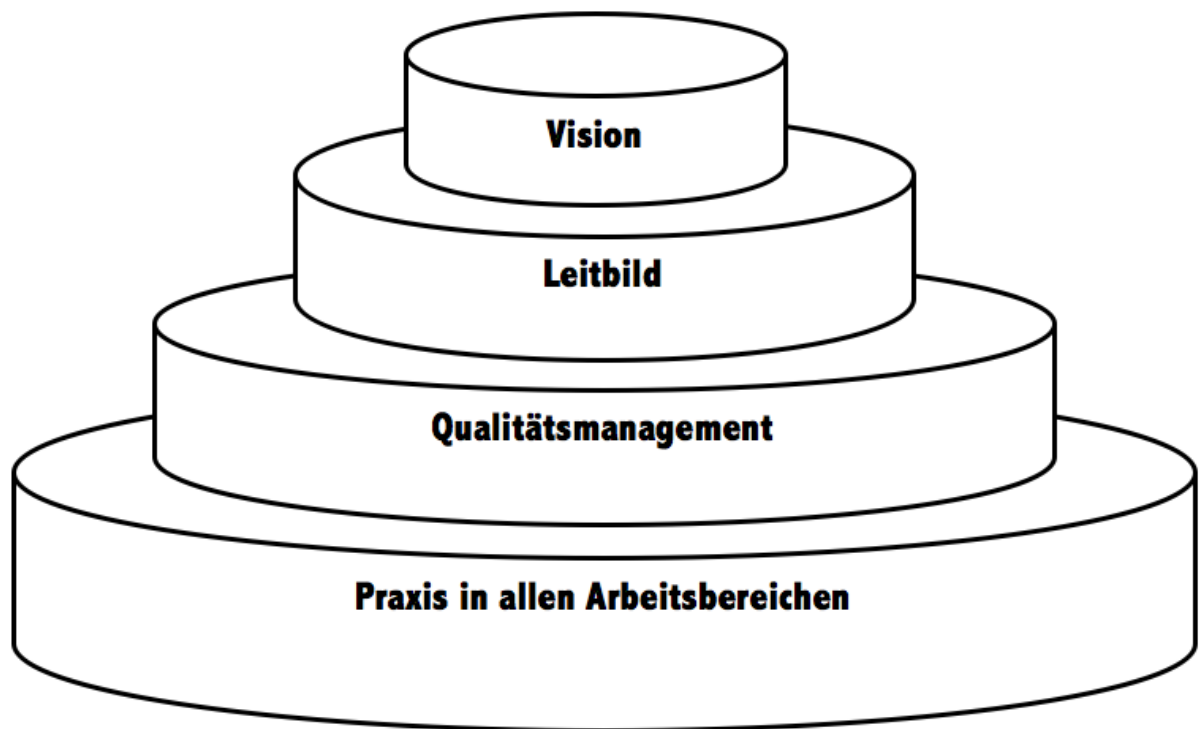
Der Qualitätskreis erfasst die Aktivitäten einer Fortbildungsinstitution unter dem Gesichtspunkt der Qualitätsdefinition, -sicherung und -entwicklung.



Qualitätskreis

Er ist nach dem klassischen zirkulären Verlaufsschema der Fortbildungsgenerierung aufgebaut: Planung, Organisation, Durchführung und Auswertung. Der Kreis bildet die Basis für das Qualitätsmanagement der Fortbildungsinstitution. Er bestimmt die Praxis aller Arbeitsbereiche und ist eine Quelle und Orientierungsgrundlage für Zukunfts- und Entwicklungsvorstellungen.

Die Qualitätspyramide Die Aufgaben der Institute sind in den vier Ebenen der Pyramide repräsentiert, die in einer inhaltlichen Wechselwirkung stehen. Mit der idealtypisch systematisierten Anordnung der Ebenen wird auf die Relevanz der zeitlichen Abfolge einer Entwicklung und auf den Umfang der Aufgabenstellungen auf den einzelnen Ebenen verwiesen.



Wechselwirkung heißt:

- ein Leitbild kann nicht ohne Vision entwickelt werden
- ein Qualitätsmanagement kann nicht ohne Leitbild aufgebaut und realisiert werden
- eine Qualitätsentwicklung der Praxis in allen Arbeitsbereichen kann nicht ohne Qualitätsmanagement erfolgen und umgekehrt heißt dies:
- eine Vision und ein Leitbild können ohne einen Bezug zur Praxis nicht weitergedacht werden
- das Qualitätsmanagement muss den Erfahrungen einer qualitativ verantworteten Praxis angepasst werden.

Die zeitliche Abfolge eines Qualitätsentwicklungsprozesses ergibt sich aus der Reflexion der jeweiligen Ebenen und ihren Wechselwirkungen. Sie verläuft somit nicht zwingend analog zu der idealtypischen Anordnung der Ebenen in der Pyramide.

Aufgaben der Leitung

Sie sorgt für die Entwicklung von Visionen und Leitbild, richtet das Qualitätsmanagement ein und ermöglicht Praxis in den Arbeitsbereichen.

Begründung und Bezugsrahmen Die Entwicklung und die Arbeit der Qualitätspyramide und mit dem Qualitätskreis stützen sich auf drei Säulen:

- Theorie: Alle Aussagen von Vision, Leitbild und Qualitätsmanagement werden theoretisch begründet.
- Praxis: Die Erfahrungen aus den Bereichen Schule, Unterricht, Personalentwicklung und Fortbildung werden reflektiert und in die Qualitätsentwicklung einbezogen.
- Auftrag: Der Auftrag wird in dem Wirkungszusammenhang von Vision, Leitbild und Qualitätsmanagement konkretisiert.

5. Das Musterqualitätshandbuch im Kontext von Qualitätsmanagementsystemen

Für die Bereiche Weiterbildung und Hochschulen hat die KMK eine Zertifizierung von Bildungseinrichtungen vorgeschlagen. Erforderlich ist dazu die Darstellung des Qualitätsmanagements der Einrichtungen gegenüber der Öffentlichkeit entsprechend den Vorgaben von anerkannten externen Zertifizierungseinrichtungen bzw. Normen.

Im folgenden Abschnitt werden anerkannte Zertifizierungsverfahren wie EFQM, ISO sowie BSC als weiteres Instrument des Qualitätsmanagements vorgestellt.

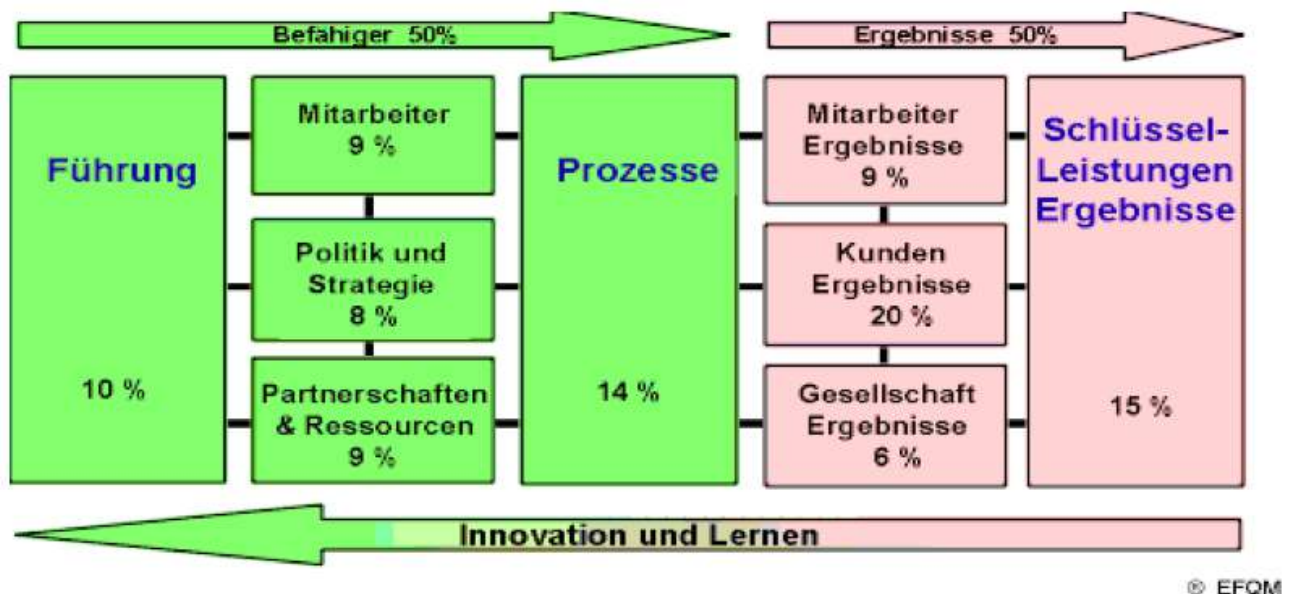
EFQM – European Foundation for Quality Management

EFQM, „European Foundation for Quality Management“ wurde im Jahr 1988 als europäische Antwort auf das in den USA entwickelte „Total Quality Management“ (TQM) gegründet. Ihr gehören mehr als 900 europäische Unternehmen und Organisationen (auch des öffentlichen Dienstes) an. Das EFQM-Modell definiert Qualitätsentwicklung als kontinuierliche und ganzheitliche Strategie mit dem Ziel eines umfassenden Qualitätsmanagements. Durch den Bezug auf die die Qualität ermöglichenden Elemente des EFQM-Modells wird sichergestellt, dass alle relevanten Bereiche und Merkmale der Organisation berücksichtigt werden.

Vorgehensweise

Der Qualitätsentwicklungsprozess nach dem EFQM-Modell entspricht einer sich zirkulär wiederholenden Selbstevaluation, die mit einer IST-Analyse der Aktivitäten einer Organisation beginnt. Die Ergebnisse der IST-Analyse sind die Grundlage für eine Identifikation von Stärken und Verbesserungsbereichen. Letztere sind die Grundlage für Aktionspläne, die in der Organisation unter Berücksichtigung vorhandener Ressourcen und Prioritäten mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung realisiert werden. Nach einer ersten Umsetzung der Aktionspläne wird mit einer erneuten IST-Analyse der Erfolg der Bemühungen überprüft und ein weiterer Zirkel des kontinuierlichen

Qualitätsentwicklungsprozesses durchlaufen. Mit Blick auf die Zertifizierung sollen die Selbstevaluationsergebnisse einer Fremdbewertung unterzogen werden. Dies geschieht im Rahmen eines Qualitätswettbewerbs, für den die EFQM die externen Evaluierenden organisiert und für diese einen Qualitätspreis aussetzt. Es kommt im Wesentlichen darauf an, die Mitarbeitenden so in die Prozesse einzubinden, dass kontinuierlich verbesserte Ergebnisse erzielt werden. EFQM definiert 9 Elemente, durch die ein umfassendes Qualitätsmanagement ermöglicht wird.



Die 3 Grundelemente des Modells werden durch die Hauptsäulen „Führung“, „Prozesse“ und „Leistungen/Ergebnisse“ dargestellt. Die dazwischen liegenden Elemente geben an, mit welchen Mitteln die Umsetzung erreicht werden soll. Die Wertigkeit der Einzelelemente wird durch Prozentwerte festgelegt. Mitarbeiter-, Kundenzufriedenheit und Einfluss auf die Gesellschaft werden durch die Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen, Festlegung von Politik und Strategie sowie Nutzung eigener Ressourcen und Einbezug partnerschaftlicher Stützsysteme angestrebt. Durch geeignete Prozesse wird das Erreichen des bestmöglichen Ergebnisses (Excellence) angestrebt.

Das Modell ist in zwei große Abschnitte eingeteilt, Befähiger und Ergebnisse. Sie machen in der Bewertung jeweils die Hälfte des Gesamtmodells aus. Es reicht nicht aus, nur Ergebnisse zu managen, erforderlich ist vielmehr, die Elemente aus dem Bereich „Befähiger“ mit einzubeziehen. Mit Befähigern sind die Mittel und Wege gemeint, mit denen die Ergebnisse erreicht werden sollen, während der Bereich Ergebnisse beschreibt, was erreicht worden ist.

ISO – International Organisation for Standardization

Die Qualitätsnormierung nach der ISO 9000-Familie (Kernnormen ISO 9000-9004) galt aufgrund der dort angelegten tayloristischen Trennung der Managementaktivitäten und der weitgehenden Beschränkung auf Produktprüfung und -lenkung als nur wenig geeignet für komplexe Dienstleistungen, wie sie die Lehrerfortbildung darstellt. Mit der seit 1998 entwickelten neuen ISO 9000:2000-Familie treten entscheidende Änderungen ein, sofern auf die Prozessorientierung der QM-Systeme abgestellt wird. Es sind nun nicht mehr einzelne

Arbeitsschritte und eine Vielzahl von Zwischenprodukten zu prüfen. Vielmehr richtet sich der Blick auf prozessorientierte Ablauforganisationen.

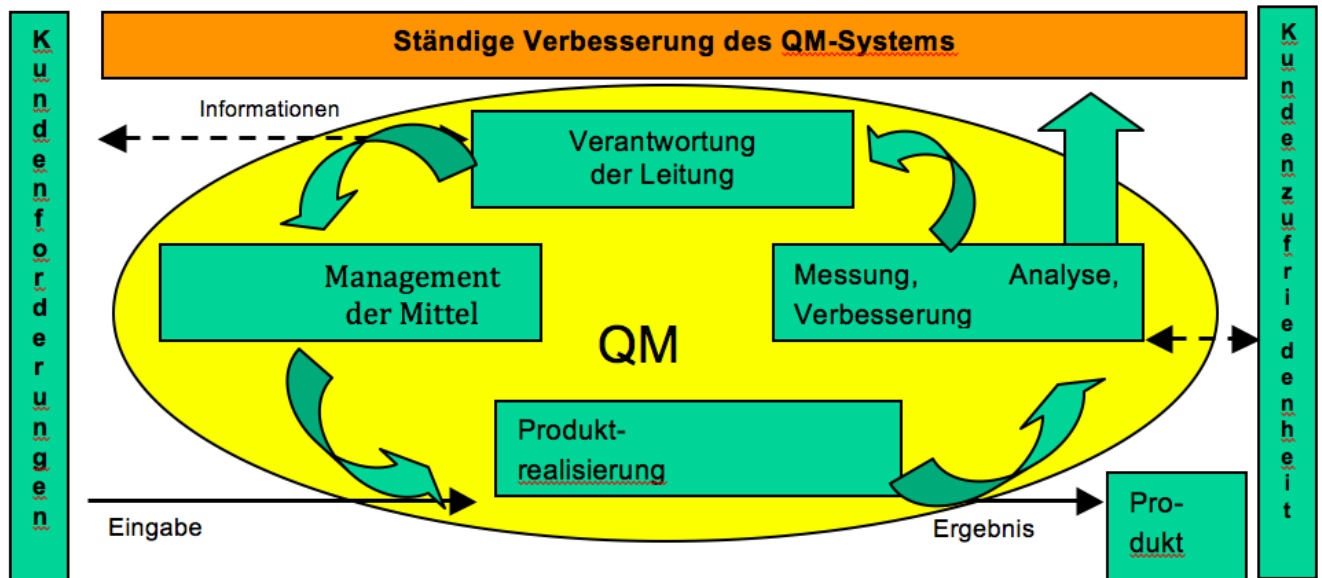


Abb. 1: Darstellung nach ISO 9001:2000

Eine Prozessbeschreibung nach ISO 9001:2000 besteht aus zwei Teilen:

a) dem Prozessprofil mit allgemeinen Angaben, dem angestrebten Prozessergebnis, Bewertungsgrundlagen (Kennzahlen, Ableitungen, Messhäufigkeiten, Hinweisen zur Ergebnisdarstellung), Verantwortlichkeiten und der Angabe mitgeltender und entstehender Dokumente

b) der detaillierten Prozess-Ablaufbeschreibung mit jeweils fünf Komponenten: Prozesseingangsgrößen, Quellen (woher kommen die Eingangsgrößen), dem eigentlichen Prozessschritt, Prozessausgangsgrößen und den Zielen (wohin gehen die Ausgangsgrößen).

Ziel ist es, alle Prozesse der Institution in dieser Art und Weise zu beschreiben und damit ein vollständiges Qualitätsmanagement über alle Arbeitsprozesse zu gewährleisten. Wesentlich ist es dabei, für eine möglichst optimale Verknüpfung der Prozessbeschreibungen zu sorgen, was die Gestaltung eines QM-Handbuchs als EDV-basierte Lösung nahe legt. Für eine Institution ist es sicherlich empfehlenswert, zunächst mit der Beschreibung von Kernprozessen zu beginnen und eine Zeit lang Erfahrungen mit den Prozessbeschreibungen zu sammeln, bevor eine Zertifizierung angestrebt wird.

Damit gelten die bekannten 20 Qualitätselemente der früheren ISO-9001 fort, gerade im Bereich der Produktlenkung tritt ihnen nunmehr jedoch die Prozessbeschreibung zur Seite.

Die Konzentration auf komplexe, aktuelle und dynamische Prozesse erfordert qualifizierte Mitarbeiter, die prozessorientiertes Denken und Arbeiten gewohnt sind, und sie verlangt vom Management ein hohes Maß an Vertrauen in diese Mitarbeiter. Beide Faktoren entsprechen den Prozessbedingungen von Lehrerfortbildung. Von Mitarbeitern der LFB sind eigenverantwortliches Arbeiten und die Organisation komplexer Prozesse gefordert. Die Institutionen müssen sich unter diesen Bedingungen zu lernenden Organisationen entwickeln.

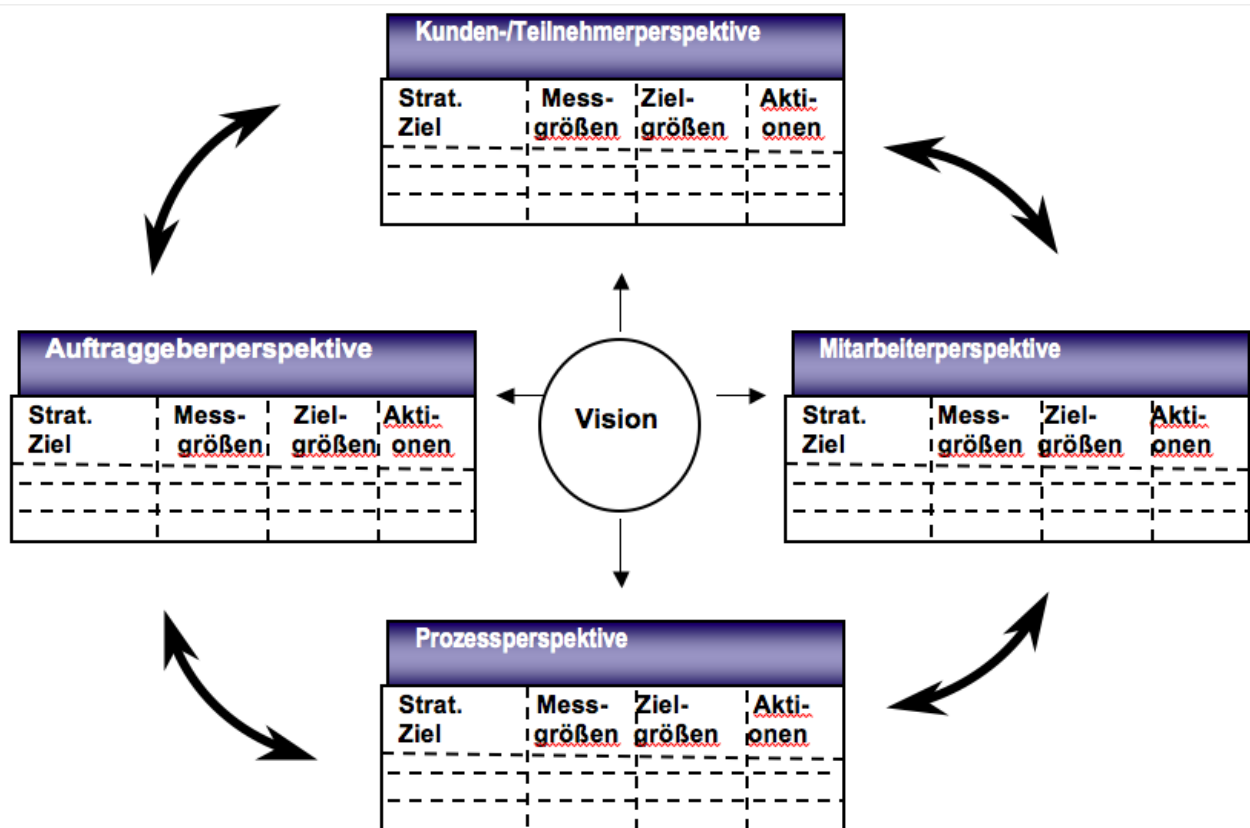
BSC – Balanced Scorecard –

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Instrument des Qualitätsmanagements, das den Schwerpunkt „Management“ ins Zentrum stellt. Die BSC ist keine völlig neue Methode: Sie bündelt und reduziert Komplexität, um Qualitätsentwicklungsprogramme auch in kleineren Unternehmen und Einheiten möglich zu machen. Grundlage der BSC ist die Bestimmung von und die Arbeit an Kennzahlen (scores, daher score-card), getreu dem Motto ihrer Entwickler Robert Kaplan und David Norton: „If you can't measure it, you can't manage it“. Ziel dieser Arbeit ist natürlich die Verbesserung der Kennzahlen in einem definierten Zeitraum – also etwa die Erhöhung des Outputs oder die Verringerung von Reklamationen um einen ganz bestimmten Wert.

Die BSC ist ein (Qualitäts-)Managementinstrument, das besonders geeignet ist

- zur Effizienzsteigerung durch gezieltere Ausschöpfung der innovativen Fähigkeiten aller Mitarbeitenden
- zur Reduzierung von Komplexität in Organisationsentwicklungsprozessen
- bei der Ausrichtung auf sich schnell verändernde „Märkte“
- in Einrichtungen mit signifikant differenzierten Organisationseinheiten oder nach Umstrukturierungen, Zusammenlegungen etc.
- beim Aufbau einer einheitlichen bzw. gemeinsamen identischen Organisationskultur („Mentale kulturelle Integration“) zur Stärkung der Corporate Identity.

Für die traditionelle Ökonomie neu sind dabei die Einbeziehung sogenannter „weicher“ Faktoren, wie Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz o. Ä., sowie die konsequente Ausrichtung auf mehrere Perspektiven, die in einem ausbalancierten Verhältnis (balanced) betrachtet werden. Neben der bislang üblichen finanziellen Perspektive berücksichtigt die BSC auch die Kundenperspektive, die internen Geschäftsprozesse und die Perspektive des Lernens und des Wachstums im Sinne des organisationalen Lernens und der Organisationsentwicklung. Alle vier Perspektiven werden einer einheitlichen Vision und Strategie unterworfen.



Die vier „klassischen“ Perspektiven nach Kaplan/Norton lassen sich je nach den Bedürfnissen der Organisation erweitern oder reduzieren (z. B. auf 3 oder 5 Perspektiven). Vorteil der verschiedenen Perspektiven ist der Zwang zur mehrdimensionalen Planung von Entwicklungsprojekten. Eine solche Planung lässt ggf. auch Zielkonflikte schnell deutlich werden.

Die Vorgehensweise der Arbeit mit der BSC orientiert sich an den Schritten organisationaler Entwicklungsprozesse:

- Zielbestimmung
- Auswahl geeigneter Strategien
- Festlegung konkreter Maßnahmen zur Zielerreichung
- Festlegung der Umsetzung (Verantwortlichkeit / Motivation)
- Festlegung geeigneter Kennzahlen
- Operative Steuerung des strategischen Prozesses durch Soll-/ Ist-Vergleiche der Kennzahlen
- Organisation des weiteren Lernprozesses (Übertragung auf andere Bereiche)

Obwohl die BSC ausdrücklich auch die „soft skills“ einbezieht, stellt sich die Frage, ob alle Ziele messbar sind. Diese Situation bedingt einen Verständigungsprozess aller Beteiligten zur Bestimmung der Felder und der Kennzahlen sowie über deren Reliabilität. Dieser Verständigungsprozess endet mit konkreten Vereinbarungen, die sich auf messbare

Entwicklungen beziehen (Kaplan/Norton: „Action is what counts“). Die Wirkung der vereinbarten Aktionen kann (und sollte) durch die Betrachtung der Kennzahlen regelmäßig überprüft werden. Bei der Erhebung der Kennzahlen sind Aktualität, Kontinuität und Validität zu berücksichtigen.

BSC bietet den Vorteil der Konzentration auf ausgewählte strategische Ziele und Aktionen, die zu messbaren Ergebnissen führen (Kaplan/Norton: „What gets measured gets done“). Darüber hinaus erlaubt sie eine flexible Anpassung und Steuerung: Sind Ziele erreicht, unerreichbar oder nicht (mehr) von strategischer Bedeutung, werden sie ersetzt. Die Reduktion auf 3-5 Ziele pro Perspektive ist eine der Stärken der BSC, dadurch ist die Arbeit mit der BSC überschaubarer als die mit anderen QM-Systemen. Gleichzeitig liegt hier auch eine Schwäche des Instruments: Komplexität wird stark reduziert und damit wird auch die Wahrnehmung für das Gesamtsystem geschwächt. Hier kann das MQH als Korrektiv wirken: Es hat das Gesamtsystem im Blick, so dass im operativen Geschäft mit einer oder mehreren BSC gearbeitet werden kann, die regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden. Im Laufe der Zeit können mehrere (sogenannte Bereichs-) BSC erstellt werden, so dass damit ein umfassendes und flexibles QM-System aufgebaut werden kann.

6. Benutzungshinweise

Das MQH stellt eine komplexe Variante dar, die als Navigationshilfe dient und durch institutsinterne Diskussions- und Entscheidungsprozesse auf ein praktikables Maß reduziert werden muss. Es liefert Anregungen dazu, wie das Qualitätshandbuch einer Fortbildungsorganisation aufgebaut sein könnte und welche Standards, Kriterien und Indikatoren beschrieben werden können. Dementsprechend müssen von der Fortbildungsinstitution für die Beispielklammern (1, 2, 3...) in den Standardformulierungen die je spezifischen Zahlen festgelegt werden.

Der Aufbau des SKI-Katalogs ist in zwei Bereiche gegliedert, in denen Standards, Kriterien und Indikatoren bereitgestellt werden.

- Der eine Bereich beschreibt Standards, Kriterien und Indikatoren für die Arbeit der Leitung. Dieser Bereich ist separat dargestellt, um zu betonen, dass die Leitung eine besondere Verantwortung hat.
- Der andere enthält Standards, Kriterien und Indikatoren für die Planung, Durchführung, Organisation und Auswertung der Arbeit in der Fortbildung.

Der Aufbau des SKI-Katalogs orientiert sich am Qualitätskreis, so wie er in dem Abschnitt „Grundlagen des Musterqualitätshandbuchs“ beschrieben ist. Die unterschiedlichen Sektoren sind dabei nicht gleichgewichtig ausgeführt.

Vorangestellt ist eine Übersicht der Kriterien, die im Katalog bearbeitet sind. Der Nennung eines Standards folgen Kriterien und die zugeordneten Indikatoren in Spalten. Jedes Kriterium wird mit einer Liste der Produkte / prüfbar Dokumente abgeschlossen. Der SKI-Katalog führt zu jedem Kriterium eine Auflistung von Produkten und prüfbar Dokumenten auf, die in der Institution vorhanden sind bzw. entstehen und damit im Rahmen von Qualitätsaudits auch geprüft werden können.

7. SKI – Katalog: Standards – Kriterien – Indikatoren für die Lehrerfortbildung

Im Folgenden sind zwei Kataloge mit Standards – Kriterien – Indikatoren bereitgestellt.

Katalog A beschreibt Standards, Kriterien, Indikatoren für die Arbeit der Leitung. Dieser Bereich ist separat dargestellt, um zu betonen, dass Leitung eine besondere Verantwortung hat.

Katalog B enthält Standards, Kriterien, Indikatoren für die Planung, Durchführung, Organisation und Auswertung der Arbeit in der Fortbildung.

Gesamtübersicht über „Standards – Kriterien – Indikatoren“

Katalog A Sektoren	Bereiche	Standards	Kriterien	Indikatoren	Dokumente
Leitung	Leitbild	1. Leitbild	3	14	4
	Positionierung der Institution	2. Positionierung der Institution	5	7	5
	Entwicklung	3. Entwicklung	4	8	3
	Qualitätsmanagement	4. Qualitätsmanagement	2	7	2
Katalog B Sektoren	Bereiche	Standards	Kriterien	Indikatoren	Dokumente

Planung	Analyse	1. Fortbildungsbedarf	2	3	2
		2. Adressaten	2	6	4
		3. Auftragsbearbeitung	5	15	4
	Entwicklung	1. Zielbestimmung	3	6	3
		2. Verfahren	3	6	3
		3. Konzept	4	9	2
	Ressourcen	1. Personal	5	18	9
		2. Materieller Bereich	3	9	5
		3. Institutioneller Bereich	4	11	8
Organisation	Kommunikation	1. Interne Kommunikation	4	9	4
		2. Externe Kommunikation	6	12	8

	Verwaltung	1. Kursadminist ration	5	8	4
		2. Infrastruktur	5	15	2
		3. Wirtschaftlic hkeit	3	17	8
Durchf ührung	didaktische Prinzipien	1. Wissenschaft s- und Gesellschafts orientierung	3	5	3
		2. Praxisorientie rung	5	8	3
		3. Teilnehmeror ientierung	4	10	4
		4. Handlungsori entierung	2	4	3
		5. Mehrphasigk eit	2	8	5
		6. Kreativität	1	2	3

	didaktische s Instrument arium	1. Exemplarizität	3	4	4
		2. Methoden	4	4	3
		3. Materialien	2	7	2
		4. Medien	4	7	2
	Transfer	1. Metareflexion	1	4	4
		2. Transfermöglichkeiten	5	5	5
Auswertung	Evaluation	1. Fortbildung als Kerngeschäft	4	18	5
	Systemrückkopplung	1. Lehrerfortbildungsinstitut als Organisation	6	28	10
5	15	33	119	306	140

Standards – Kriterien – Indikatoren für die Lehrerfortbildung:

Katalog A: Leitung

1. Leitbild
2. Führungsverhalten
3. Positionierung der Institution
4. Entwicklung
5. Qualitätsmanagement

Organisationsentwicklung und Leitung

1. Standard: Leitbild Die Institution verfügt über ein Leitbild; es dient als Grundlage für die Wahrnehmung der Aufgaben.	
Kriterien	Indikatoren
1.1 Im Leitbild sind die für die Institution gültigen Ziele und Werthaltungen (Prinzipien der Arbeit) festgelegt.	1.1.1 Die Ziele und Werthaltungen (Prinzipien der Arbeit) sind schriftlich niedergelegt. 1.1.2 Die Aussagen des Leitbildes erfassen auch aktuelle Entwicklungen. 1.1.3 Die Aussagen des Leitbildes sind realitätsbezogen (z. B. Erreichbarkeit) formuliert. 1.1.4 Das Leitbild ist für externe Adressaten aussagekräftig.
1.2 Das Leitbild ist Ergebnis eines partizipatorischen Entwicklungsprozesses.	1.2.1 Die Mitarbeitenden sind durch organisierte Diskussionen an der Entwicklung des Leitbildes beteiligt worden.

	1.2.2 Die Mitarbeitenden haben Vorschläge für die Konzeption und die Formulierung des Leitbildes erarbeitet.
1.3 Für die Mitarbeitenden ist das Leitbild glaubwürdig und anerkannt.	1.3.1 Der Zustimmungsgrad zum Leitbild ist festgestellt (z. B. Mitarbeitergespräch, anonyme Befragung).
1.4 Das Leitbild ist eine konkrete Grundlage für die Arbeitsgestaltung.	1.4.1 Der Bezug zwischen dem Leitbild und der Realität der Arbeitsabläufe wird überprüft (Arbeitsprodukte, Entscheidungsverfahren).
1.5 Das Leitbild unterliegt einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess.	1.5.1 Das Leitbild wird (mind. alle 2, 3..Jahre) im Sinne einer Teilrevision in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden überprüft und weiterentwickelt. 1.5.2 Eine Gesamtrevision des Leitbildes ist (nach mind. 7,8...Jahren) notwendig.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Leitbild (ggf. mit vorhandenen Teilrevisionen / Gesamtrevisionen) • Liste mit Vorschlägen der Mitarbeitenden für die Konzeption des Leitbildes und für die Formulierung • Befragungsergebnisse zum Zustimmungsgrad zum Leitbild • Berichte über Übereinstimmungen und Abweichungen zwischen Leitbild und der Realität	

2. Standard: Führungsverhalten

Das Führungsverhalten erweist sich als modellhafte Realisierung des Leitbildes.

Kriterien	Indikatoren
2.1 Entscheidungen der Leitung beziehen sich auf Ziel- und Rahmenvorgaben des Leitbildes.	2.1.1 Detaillierte Ziel- und Rahmenvorgaben sind zwischen der Leitung und den Mitarbeitenden ausgehandelt. 2.1.2 Die Ziel- und Rahmenvorgaben weisen Gestaltungsräume für Entscheidungen der Mitarbeitenden aus. 2.1.3 Die Ziel- und Rahmenvorgaben umfassen Erwartungen zu • Input • Durchführung • Output • Evaluation 2.1.4 Die Verantwortungsbereiche der Mitarbeitenden sind definiert.
2.2 Führungsverhalten und –entscheidungen sind konsistent, transparent, verlässlich und wirksam. Sie werden evaluiert.	2.2.1 Führungsverhalten und –entscheidungen liegen in der Linie von Vision, Leitbild und strategischen Zielen der Institution. 2.2.2 Die Leitung informiert die Mitarbeitenden zeitnah, aktuell und kontinuierlich (mind. 4-wöchentlich, 6-wöchentlich...) über Entscheidungen und Beratungsergebnisse. 2.2.3 Die Führungsentscheidungen bilden eine verlässliche Arbeitsgrundlage für einen vereinbarten Zeitraum.

	2.2.4 Die Leitung schützt vor externen Störfaktoren. 2.2.5 Die Leitung überprüft die Wirksamkeit ihrer Entscheidungen (mind. 3,4... jährlich) durch geeignete Verfahren (z. B. Projektcontrolling, Befragung...). 2.2.6 Die Konsistenz, die koordinative Funktion, die Verlässlichkeit und die Wirksamkeit der Führungsentscheidungen werden auf drei Ebenen überprüft • auf der Individualebene durch ein Mitarbeitergespräch (mind. 1 jährlich) • auf der Projektebene (mind. bei Projektabschluss) durch die Projektmitarbeitenden • auf der Systemebene (mind. 1 mal jährlich) durch eine Mitarbeiterkonferenz 2.2.7 Die Leitung reflektiert (mind. 2, 3, 4 mal jährlich) ihr Führungsverhalten durch Supervision, Peer Review o. ä.
2.3 Die Leitung sorgt durch persönliches Mitwirken und Vorbildverhalten dafür, dass ein leistungsförderndes und mitarbeiterorientiertes Steuerungssystem entwickelt und eingeführt wird.	2.3.1 Die Leitung • identifiziert sich mit den Werten der Institution • engagiert sich für Visionen • ist Vorbild • stellt Ressourcen zur Verfügung • richtet ihre Strategie entsprechend aus. 2.3.2 Die Leitung sorgt durch persönliches Engagement für eine

	kontinuierliche Verbesserung von Strukturen und Prozessen. 2.3.3. Die Leitung unterstützt und motiviert die Mitarbeitenden und anerkennt deren Leistungen.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Ziel- und Rahmenvorgaben des Leitbildes • Terminkalender • Evaluationsberichte • Mitarbeitergespräch	

3. Standard: Positionierung der Institution Die Leitung sorgt für eine optimale Abstimmung zwischen den externen Erwartungen und dem internen Leistungsvermögen.	
3.1 Die Leitung entwickelt den Handlungsrahmen der Institution und definiert auf diesem Hintergrund die Handlungsautonomie.	3.1.1 Die Leitung handelt die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Institution mit den Auftraggebern aus. 3.1.2 Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind in einer Organisationsform (z. B. Matrixorganisation, Projektorganisation, fluide Organisation) festgelegt.
3.2 Die Leitung hat ein systemisches Verständnis der Institution und kennt die Erwartungen des institutionellen	3.2.1 Die Erwartungen von Kunden und Partnern sind erhoben, ausgewiesen und werden in Abständen (1 mal jährlich, alle 2 Jahre) überprüft.

Umfelds (Träger, Kunden, Partner, Öffentlichkeit).	
3.3 Die Leitung sorgt für ausreichende Ressourcen zur Aufgabenwahrnehmung.	3.3.1 Die Leitung legt eine auftragskonforme und konkurrenzfähige Ressourcenplanung vor.
3.4 Die Leitung legt die Beziehungen zu den Kooperationspartnern der Institution fest.	3.4.1 Die Kooperationspartner sind definiert 3.4.2 Die Art der Beziehung zu den Kooperationspartnern ist deklariert nach • Mitwirkungsverfahren • Kommunikationssystem.
3.5 Die Leitung etabliert ein Controlling-System.	3.5.1 Die Leitung überprüft das Leistungsvermögen der Institution und die Ergebnisse (mind. 1 mal jährlich) durch geeignete Evaluationsverfahren (z. B. die 360-Grad-Evaluation, Peer Review...).
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Dokumentation der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten (Funktionsdiagramm) • dokumentierte Erwartungen der Kunden und Partner • Ressourcenplanung • Liste mit Kooperationspartnern und Mitwirkungs- und Kommunikationsvereinbarungen • Informationen über das Controllingsystem, Terminkalender und Evaluationsergebnisse	

4. Standard: Kriterium: Entwicklung

Die Konzeption der Institution beruht auf einem dynamischen, zukunftsffenen Aufgabenverständnis, das neue Impulse und Anforderungen generiert und integriert.

Kriterien	Indikatoren
4.1 Die Institution ist offen für neue wissenschaftliche Erkenntnisse und Ergebnisse und adaptiert sie in ihre konzeptionellen Aufgaben.	4.1.1 Die Leitung fordert (mind. 1,2 maljährlich) einen aktuellen Wissenschaftsreport (State-of-the-art-Bericht – in einem Umfang von 1, 2, 3... Seiten zu 1, 2, 3... Schwerpunktthemen) aus den Arbeitsfeldern der Mitarbeitenden ein. 4.1.2 Die Leitung sorgt für eine Bündelung der Erkenntnisse und setzt sie (mind. 1,2 mal jährlich) in Beziehung zum Aufgabenspektrum der Institution.
4.2 Die Institution analysiert Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft und adaptiert sie in ihre konzeptionellen Aufgaben.	4.2.1 Die Leitung sorgt für eine aktuelle (mind. vierteljährlich) Dokumentation bildungspolitisch relevanter Meldungen und Berichte. 4.2.2 Die Leitung sorgt für eine Bündelung der Analysen und setzt sie (mind. 1,2 mal jährlich) in Beziehung zum Aufgabenspektrum der Institution.
4.3 Auf dem Hintergrund von Marktforschung, Trendanalyse und Zukunftsforschung generiert die Institution neue Impulse für und Anforderungen an den Bildungsbereich und die eigenen Aufgaben.	4.3.1 Die Leitung erstellt einen Bildungsbericht und legt (mind. 1 mal jährlich) darin Rechenschaft ab über neue Impulse und Anforderungen an den Bildungsbereich und das Aufgabenspektrum der Institution. 4.3.2 Die Leitung passt die Ressourcensteuerung und ggf. die Strukturen den neuen Anforderungen an.

4.4 Die Leitung sorgt für ein Umfeld, das kontinuierlich Innovation fördert.	4.4.1 Die Leitung unterstützt die Mitarbeitenden in der Entwicklung von Produkten mit besonders innovativem Ansatz (Konzepte, didaktische Modelle, Inhalte). 4.4.2 Die Leitung schafft und nutzt Anreizsysteme.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Arbeitsprogramm • Bildungsbericht • Nachweis über ein Anreizsystem	

5. Standard: Qualitätsmanagement Die Institution gewährleistet die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ihrer Arbeit.	
Kriterien	Indikatoren
5.1 Die Arbeit der Institution ist durch ein Qualitätsmanagementsystem geprägt.	5.1.1 Die Leitung sorgt für einen kontinuierlichen Austausch über Qualitätsleistungen der Institution. 5.1.2 Die Institution weist für alle Produkte festgelegte und vereinbarte Qualitätskriterien aus. 5.1.3 Die Leitung fordert ein, dass jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin in

	seinem/ihrem Aufgabenfeld die Einhaltung von Qualitätsmerkmalen nachweist. 5.1.4 Die Mitarbeitenden sind in das Qualitätskonzept einbezogen.
5.2 Die Qualitätsentwicklung ist als zyklischer Prozess angelegt.	5.2.1 Die Qualitätsentwicklung ist als Qualitätszyklus definiert (Standortbestimmung – Planung – Zielsetzung – Umsetzung – Evaluation der Zielerreichung – Neuplanung). 5.2.2 Qualitätszyklus, Qualitätsmerkmale und Verfahren sind in einem Qualitätshandbuch beschrieben. 5.2.3 Qualitätsentwicklung findet statt auf • der Ebene der Gesamteinstitution • der Ebene der einzelnen Projekte • auf der Ebene der Dozenten, Referenten, Moderatoren • der Ebene der Verwaltung.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems • Qualitätshandbuch	

Katalog B: Planung – Organisation – Durchführung – Auswertung

Planung mit den Themen

1. Analyse
2. Entwicklung
3. Ressourcen

Organisation mit den Themen:

1. Kommunikation

2. Verwaltung

Durchführung mit den Themen:

1. Didaktische Prinzipien

2. Didaktische Instrumentarien

3. Transfer

Auswertung:

1. Evaluation

2. Systemrückkopplung

Analyse

1. Standard: Fortbildungsbedarf	
Die Planung der Institution beruht auf der Analyse des Fortbildungsbedarfs. Der Fortbildungsbedarf wird aus empirischen Ermittlungen, aus wissenschaftlichen Erfordernissen oder aus bildungspolitischen Vorgaben abgeleitet.	
Kriterien	Indikatoren
1.1. Die Institution verfügt über eine Analyse des Fortbildungsbedarfs.	1.1.1. Die Analyse des Fortbildungsbedarfs beruht entweder auf selbsterhobenen oder anderweitig verfügbaren Daten von Bedarfserhebungen. 1.1.2. Die Analyse des Fortbildungsbedarfs wird regelmäßig (1 mal jährlich, alle 2 Jahre) überprüft und aktualisiert.
1.2. Jede Fortbildungsmaßnahme ist eine Antwort auf einen bei einer	1.2.1. Der Bezug der Fortbildungsmaßnahme zum Fortbildungsbedarf (Empirie,

bestimmten Adressatengruppe festgestellten Fortbildungsbedarf.	Wissenschaft, bildungspolitische Vorgabe) ist in der Fortbildungskonzeption ausgewiesen.
<i>Prüfbare Dokumente:</i> • Dokumentation der Fortbildungsbedarfsanalyse • Fortbildungskonzeption (Fortbildungsbedarf) • Fortbildungsplanung der Schule	

2. Standard: Adressaten Die Analyse des Fortbildungsbedarfs der Institution orientiert sich an artikulierten oder feststellbaren Adressatenbedürfnissen.	
Kriterien	Indikatoren
2.1 Die Institution erkennt und berücksichtigt den Fortbildungsbedarf der Adressaten.	2.1.1 Die Institution verfügt über Verfahren zur Ermittlung des Fortbildungsbedarfs z. B. Kontakte mit der Schulaufsicht, Monitoringsystem) und wendet diese Verfahren (mind. halbjährlich) an. 2.1.2 Der festgestellte Fortbildungsbedarf wird dokumentiert, indem in einem periodischen Bericht (1 mal jährlich) Aussagen zusammengestellt werden zu. • Art des Fortbildungsbedarf (Inhaltliche Beschreibung und Themen) • Umfang des Fortbildungsbedarfs (Zeitaufwand für Adressaten in Fortbildungsstunden bzw. -tagen).

2.2 Die Institution nimmt die konkreten Fortbildungswünsche der Adressaten und ihre Erwartungen an die Lehrerfortbildung wahr und berücksichtigt sie bei der Konzeption der Fortbildungsangebote.	2.2.1 Es gibt ein System, das zuverlässige Daten über Adressatenbedürfnisse liefert (z. B. Evaluation, Monitoring, prospektive Studien). 2.2.2 Die Daten werden nach einem festgelegten Verfahren dokumentiert und ausgewertet. 2.2.3 Auf der Grundlage dieser Daten werden Fortbildungskonzepte erarbeitet bzw. fortgeschrieben. 2.2.4 Die Fortbildungskonzepte werden mit Adressatengruppen rückgekoppelt (z. B. Feedback-Verfahren, Fortbildungsberichterstattung).
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Fortbildungsbedarfsbericht (Art und Umfang des Fortbildungsbedarfs) • Dokumentation der Fortbildungswünsche/-erwartungen • Fortbildungskonzepte (Fortbildungsbedarf, Fortbildungswünsche/-erwartungen) • Fortbildungsbericht (Rückkopplung mit Adressaten)	

3. Standard: Auftragsbearbeitung Die Institution gewährleistet eine fachgerechte Bearbeitung der Aufträge.	
Kriterien	Indikatoren
3.1 Die Institution stellt ein Auftragspaket zusammen. Es dient als Entscheidungs- und Planungsgrundlage.	3.1.1 Die Institution erstellt einen vollständigen Überblick über die Aufträge (1 mal, 2 mal jährlich).

	3.1.2 Das Auftragspaket enthält für jeden Auftrag folgende Angaben: • Auftraggeber bzw. Initiator und seine Absichten/Ziele • Art des Auftrages (Einführung einer Schulentwicklungsmaßnahme...) • zeitliche Bindung • finanzielle Ressourcen • personelle Kapazitäten 3.1.3 Die im Institut fachlich Zuständigen prüfen, ob die Angaben ausreichend sind für die weiteren Planungsprozesse.
3.2 Die Institution erstellt eine Zusammenstellung der Projekt-/Arbeitspläne, in denen die Ziele und Aufgaben zur Bearbeitung der Aufträge festgelegt sind.	3.2.1 Die im Institut fachlich Zuständigen erarbeiten für jeden Auftrag einen konkreten Projekt-/Arbeitsplan. 3.2.2 Die Projekt-/Arbeitspläne enthalten • eine Auftragsanalyse unter schul- und unterrichtsspezifischen Kriterien, • eine Auftragsanalyse unter fortbildungsdidaktischen Kriterien. 3.2.3 Die Projekt-/Arbeitspläne enthalten Zielformulierungen, Ablaufschritte und Meilensteine. 3.2.4 Die Projekt-/Arbeitspläne beschreiben die erwarteten Ergebnissen in evaluierbarer Form. 3.2.5 Die Projekt-/Arbeitspläne enthalten Aussagen zur Evaluation. 3.2.6 Die Institution legt für jeden Projekt/Arbeitsplan personelle Zuständigkeiten fest.

3.3 Die Institution gewährleistet die Bewirtschaftung der erforderlichen Ressourcen.	3.3.1 Jeder Projekt-/Arbeitsplan enthält einen Anforderungskatalog für notwendige finanzielle und materielle Ressourcen. 3.3.2 Jeder Projekt-/Arbeitsplan weist die erforderlichen Stellen und Stellenanteile aus.
3.4 Die Institution gewährleistet eine fristgerechte Bearbeitung der Aufträge.	3.4.1 Jeder Projekt-/Arbeitsplan enthält einen Zeitplan. 3.4.2 Mitarbeitende informieren die Leitung in regelmäßigen Abständen (vierteljährlich) durch Signalberichte über den aktuellen Grad der Zielerreichung bzw. über Planabweichungen.
3.5 Der Projekt-/Arbeitsplan mit den spezifizierten Aufträgen wird mit dem Auftraggeber abgestimmt.	3.5.1 Es finden regelmäßige (mind. 1 mal zu Beginn der Planung, 2 mal jährlich ...) Abstimmungsgespräche statt. 3.5.2 Jeder Meilenstein wird mit dem Auftraggeber rückgekoppelt.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Auftragspaket (vollständiger Überblick über die Aufträge) • Projekt-/Arbeitspläne (Auftraggeber, Absichten/Ziele, Art des Auftrages, Zeitplan, Finanzen, Personal, Meilensteine, Ergebniserwartungen, Evaluationskonzept, Zuständigkeiten ...) • Signalberichte (Grad der Zielerreichung oder Abweichung) • Protokolle von Abstimmungs- und Meilensteingesprächen	

Entwicklung

1. Standard: Zielbestimmung

Die Institution formuliert Ziele, die geeignet sind, Aufträge effizient zu erledigen, die Bedürfnisse und Erwartungen der Adressaten zu erfüllen und bedarfsgerechte Angebote zu konzipieren.

Kriterien	Indikatoren
1.1 Die Ziele sind kompatibel mit dem Leitbild der Institution.	1.1.1 Die Ziele weisen eine Untergliederung in strategische, operative und konkrete arbeitsschrittbezogene Ziele auf. 1.1.2 Die Stimmigkeit der Ziele auf den verschiedenen Ebenen ist (z. B. in schriftlicher Form, grafischer Darstellung...) dokumentiert, ebenso wie ihr Bezug zum Leitbild.
1.2. Die Ziele sind realistisch und realisierbar.	1.2.1 Die Ziele sind mit den unmittelbar Beteiligten (in einem dokumentierten dialogischen Verfahren...) vereinbart. 1.2.2 Die für die Zielerreichung notwendigen Voraussetzungen/Bedingungen (wie materielle, zeitliche und personelle Ressourcen, Adressatenvoraussetzungen) sind angegeben.
1.3. Die Zielerreichung ist überprüfbar.	1.3.1 Jede Zielformulierung enthält Aussagen (mind. 1) dazu, woran die Zielerreichung belegt/nachgewiesen werden kann. 1.3.2 Jede Zielformulierung gibt Verfahren (mind. 1) an, mit dem der Grad der Zielerreichung gemessen werden kann.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Auflistung der Ziele • Vermerk über den Dialog mit den Beteiligten über die Ziele • Leitbild	

2. Standard: Verfahren

Die Institution verfügt über Planungsverfahren (z. B. Projektmanagementsystem), welche die Zielerreichung unterstützen.

Kriterien	Indikatoren
2.1 Das Planungsverfahren leistet – bezogen auf den jeweiligen Auftrag – die Erfassung des IST-Zustands.	2.1.1 Für die Adressatengruppe der Fortbildungsmaßnahme sind erhoben: • der Fortbildungsbedarf • die Erwartungen • die Vorkenntnisse • die Lerngewohnheiten/Routinen/ bevorzugte Lernwege • die regionale Verortung (wo wohnen/arbeiten sie – Reisewege) • die Medienkompetenz • der Motivations- und Belastungshorizont 2.1.2 Merkmale der Arbeitsfelder /Bedingungsgefüge des Arbeitsplatzes Schule bezogen auf die intendierten Veränderungen sind dokumentiert.
2.2 Das Planungsverfahren leistet eine Beschreibung des SOLL-Zustands.	2.2.1 Die zu erreichenden Kenntnisse und Kompetenzen der Adressatengruppe sind im Fortbildungskonzept beschrieben. 2.2.2 Für jedes Ziel werden (mind. 2) Merkmale genannt, an denen im Übungsfeld Fortbildungsveranstaltung und im Praxisfeld Unterricht/Schule der Grad der Zielerreichung belegt werden kann.
2.3 Der Veränderungsprozess vom IST-Zustand zum SOLL-	2.3.1 Es liegt ein Fortbildungskonzept vor.

Zustand ist in einem Fortbildungskonzept beschrieben.	2.3.2 Das Fortbildungskonzept enthält einen Ablaufplan, der die Schritte vom Ist- zum Sollzustand detailliert beschreibt und überprüfbar macht.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Erhebungsergebnisse des Ist-Zustandes (Fortbildungsbedarf, vorhandene Kompetenzen, Motivation/Belastungshorizont ...) • Dokumentation des Arbeitsfeldes der Adressaten • Fortbildungskonzept (Kompetenzen und Kenntnisse der Adressaten, Ablaufplan)	

3. Standard: Konzept Die Institution erstellt für jede Fortbildungsmaßnahme ein Fortbildungskonzept.	
Kriterien	Indikatoren
3.1 Die Gestaltung der Fortbildungsmaßnahme steht in Bezug zu den Planungsparametern (Bedarf, Auftrag, Adressat, Ziel, Verfahren, Personal, Material, Institution).	3.1.1 Der Bezug zu den Planungsparametern ist expliziert, falls notwendig werden Alternativen dargestellt. 3.1.2 Die Alternativen stellen die Konsequenzen für die maximale Zielerreichung dar (weisen auf Beeinträchtigungen hin). 3.1.3 Die Entscheidungen sind dargestellt und begründet.
3.2 Das Fortbildungskonzept berücksichtigt fortbildungsdidaktische Prinzipien.	3.2.1 Alle fortbildungsdidaktischen Prinzipien sind explizit gemacht durch:

	• Bezugnahme auf (5, 10, 15, 20) Veröffentlichungen, die nicht älter als 3, 5, 7 Jahre sind. oder • kollegiale Begutachtung (kollegiale Selbstevaluation, Teamevaluation). Als Ergebnis kann ein Gutachten / Kommentar oder das Protokoll einer Beratung / Besprechung im Kollegenkreis beigelegt werden.
3.3 Das Fortbildungskonzept ist schlüssig, vermittelbar/verständlich und realisierbar.	3.3.1 Das Fortbildungskonzept wird von der Institution, vom Auftraggeber und vom Adressaten akzeptiert. 3.3.2 Der Auftraggeber wird regelmäßig (1, 2, 3 mal jährlich) über die Fortbildungsmaßnahme informiert. 3.3.3 Die Art der Daten (Evaluationsergebnisse, Bewertungen, Interpretationen) für die Information des Auftraggebers ist festgelegt.
3.4 Das Fortbildungskonzept enthält Festlegungen zur Evaluation.	3.4.1 Das Fortbildungskonzept enthält Aussagen zur Art der Evaluation 3.4.2 Das Fortbildungskonzept legt fest, wie die Evaluationsergebnisse in die Prozesse (Institution, Fortbildungsveranstaltung) und die Konzeptreflexion eingebracht werden.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Fortbildungskonzept (explizite Planungsparameter, Begutachtungen / Prüfvermerke / Akzeptanznachweise) • Bericht an den Auftraggeber/die Auftraggeberin / Terminkalender	

Ressourcen

1. Standard: Personal

Die Institution verfügt über qualifiziertes Personal.

Kriterien	Indikatoren
1.1 Die Institution verfügt über einen Stellenplan.	1.1.1 Die Institution aktualisiert regelmäßig (halbjährlich, jährlich) ihren Stellenplan. 1.1.2 Der Stellenplan weist alle relevanten Daten aus: • vorhandene Stellen • tatsächliche Besetzungen • kw-Vermerke (Nachbesetzung der Stelle ist nicht vorgesehen) • Zeitpunkte von Besetzungen • Art der Beschäftigungsverhältnisse
1.2 Für jede Stelle liegen Stellenbeschreibungen mit einem Anforderungsprofil vor.	1.2.1 Das Anforderungsprofil weist die allgemeinen und spezifischen Anforderungen aus. 1.2.2 Das Anforderungsprofil wird regelmäßig (jährlich, zweijährlich) geprüft und im Bedarfsfall aktualisiert. 1.2.3 Das Anforderungsprofil dient als Grundlage für die Personalentwicklung und Fortbildungsplanung. 1.2.4 Für die (10 ...) wichtigsten Merkmale des Anforderungsprofils (z. B.: konzeptionelle Fähigkeiten, fachliche / erwachsenendidaktische Zusatzqualifikationen) sind Methoden/Verfahren (mind. 1 ...) genannt, mit denen die Anforderungen überprüft / nachgewiesen werden können (Kompetenzportfolio, Beurteilung ...).

1.3 Die Institution verfügt über ein beschriebenes Personalauswahlverfahren (z. B. Assessment-Center, strukturiertes Interview).	1.3.1 Die Personalauswahl von festangestellten oder abgeordneten Mitarbeitenden beruht auf einer öffentlichen Ausschreibung auf der Grundlage der Stellenbeschreibung. 1.3.2 Die Personalauswahl für eine spezielle Stelle findet nach den allgemeinen Grundsätzen des Personalauswahlverfahrens statt und enthält die stellenbezogenen Spezifizierungen. 1.3.3 In dem Personalauswahlverfahren ist festgelegt, • wer an dem Personalauswahlverfahren teilnimmt • welche Rollen / Aufgaben / Entscheidungskompetenzen die Teilnehmenden während des Personalauswahlverfahrens einnehmen • welche Rahmenbedingungen zu schaffen sind • welche Aufgaben von der Bewerberin/dem Bewerber zu bearbeiten sind • welche konkreten Aussagen über die Eignung der Bewerberin/des Bewerbers erwartet werden. 1.3.4 Das Personalauswahlverfahren wird regelmäßig (nach jedem 5. 10. ...oder jährlich, zweijährlich) Stellenbesetzungsverfahren evaluiert.
1.4 Die Institution verfügt über ein Personalentwicklungskonzept.	1.4.1 Die Leitung führt mit allen Mitarbeitenden (jährlich mindestens 1 ...) Mitarbeitergespräche durch (Zielvereinbarungen, Leistungsnachweis, Karriereplanung, Leitungs-Feedback). 1.4.2 Die Institution stellt den Mitarbeitenden für ihre berufliche Weiterentwicklung ein System

	betriebsinterner Rückkopplungs- und Beratungsmöglichkeiten (z. B. Coaching, Supervision, Intervision) zur Verfügung. 1.4.3 Die Institution verfügt über ein Personaleinführungskonzept. Es enthält mindestens Aussagen zu • dem Zeitablauf der Personaleinführung (mind. 6 Monate ...) • Ansprechpartnern • Handakten • Informationsveranstaltungen • Beratungsgesprächen /Job Shadowing/... • Qualifizierungselementen 1.4.4 Die Institution evaluiert das Personaleinführungskonzept regelmäßig (mind. 1 mal jährlich ...). 1.4.5 Die Institution regelt den Übergang für temporäre Mitarbeitende in eine leistungsadäquate Tätigkeit.
1.5 Das Arbeitsklima in der Institution ist kommunikativ, kooperativ und partizipativ.	1.5.1 Die Mehrzahl (75%, 80%, 90% ...) der Mitarbeitenden schätzen die praktizierte Kommunikation, Kooperation und Partizipation positiv auf einem hohen Niveau (mind. 70%) ein. 1.5.2 Die Mitarbeitenden werden regelmäßig (mind. 1 mal jährlich) zum Arbeitsklima befragt. 1.5.3 Aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragungen werden Konsequenzen (mind. zwei bis fünf Maßnahmen) gezogen: • Die Maßnahmen werden mit den Mitarbeitenden beraten.

	• Die notwendigen Handlungsschritte werden konsequent umgesetzt. • Nach einem halben Jahr findet eine Evaluation statt.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Stellenplan / Terminkalender • Dokumentation der Anforderungsprofile • Stellenausschreibungstexte • Protokolle der Mitarbeitergespräche • Übersicht über Rückkopplungs- und Beratungsmöglichkeiten • Personaleinführungskonzept • Evaluationsergebnisse des Personaleinführungskonzeptes • Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zum Arbeitsklima • Dokumentation der Konsequenzen und Evaluationsergebnisse	

2. Standard: Materieller Bereich Es existieren Prozesse für einen effizienten Einsatz materieller Ressourcen, für die Bewertung der erzielten Ergebnisse und für daraus ableitbare Weiterentwicklungen.	
Kriterien	Indikatoren
2.1 Die Haushaltsmittel werden effizient verwendet.	2.1.1 Die Verwendung der Haushaltsmittel ist in einem internen Haushaltsplan nachgewiesen.

	2.1.2 Der Haushaltsplan ist institutsintern von jedem Mitarbeitenden einsehbar (Budgettransparenz). 2.1.3 Es werden Steuerungsinstrumente angewandt, die einen effizienten Einsatz finanzieller Mittel sicherstellen (z. B. Controlling, Kosten-Leistungs-Rechnung).
2.2 Die Vermögenswerte werden effizient verwendet: • Die Nutzung und Pflege von Gebäuden, Einrichtungen und Material erfolgt mit dem Ziel der Verbesserung der Verbrauchszyklen. • Der Gebrauch und Verbrauch versorgungswirtschaftlicher Einrichtungen wird optimiert (z. B. durch gemeinsame Nutzung). • Ökologische und gesundheitsfördernde Bedingungen werden geschaffen und kontrolliert.	2.2.1 Mitarbeitende verpflichten sich, Mängel umgehend (bei Gefahr sofort, sonst innerhalb von 3 Werktagen ...) der zuständigen Stelle mitzuteilen. 2.2.2 Auf eine Mängelmitteilung wird umgehend (innerhalb von 3 Tagen ...) reagiert. 2.2.3 Mängel werden innerhalb einer angemessenen Zeit (nicht über der kalkulierbaren Zeit im privaten Nutzungsbereich) beseitigt. 2.2.4 Die Institution befasst sich regelmäßig (1 mal jährlich ...) in einer Konferenz mit den „Vermögenswerten“. Die Nutzung und Entwicklung der Vermögenswerte werden analysiert, Maßnahmen für die Weiterentwicklung (auch unter Berücksichtigung ökologischer und gesundheitsfördernder Bedingungen) werden verabredet. Die Analyse und die Maßnahmen werden in einem Protokoll dokumentiert.
2.3 Die Technologien werden effizient verwendet: • Vorhandene Technologien werden optimal genutzt. • Alternative und zukunftsfähige Technologien werden im Hinblick auf die Leistungsziele bewertet und	2.3.1 Die Institution vergleicht ihren Technologiestandard (z. B. jährlich mit 1, 2 ...) mit anderen – vom Arbeitsauftrag und der Zielsetzung her – vergleichbaren Einrichtungen. 2.3.2 Auf technische und Bedienungsprobleme wird umgehend (innerhalb einer Woche) reagiert.

im Austausch gegen veraltete ineffiziente Technologien eingeführt.	
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Haushaltsplan • Beschreibung der Steuerungsinstrumente (z. B. Kosten-Leistungs-Rechnung) • Konferenzprotokoll über Nutzung und Entwicklung der Vermögenswerte • Mängelmitteilungen, Problemanzeigen und Erledigungsvermerke • Bericht zum Technologiestandard	

3. Standard: Institutioneller Bereich Die Institution gestaltet die Managementprozesse und Geschäftsprozesse so, dass die Gesamtleistungsfähigkeit gewährleistet ist.	
Kriterien	Indikatoren
3.1 Die Aufbau- und Ablauforganisation der Institution folgt den Zielen, Aufgaben und Leistungen, die die Institution erbringen soll.	3.1.1 Die Institution verfügt über einen Organisationsplan, einen Geschäftsverteilungsplan und eine Geschäftsordnung. 3.1.2 Die Leistungsfähigkeit der Aufbau- und Ablauforganisation wird regelmäßig (halbjährlich ...) durch eine Analyse von Beschwerden/Reklamationen und durch eine Abweichungsanalyse (Wo weicht die Praxis von dem Plan ab?) geprüft.

3.2 Zuständigkeiten und Verfahren sind klar geregelt.	3.2.1 Der Geschäftsverteilungsplan und die Geschäftsordnung weisen Zuständigkeiten und Verfahrensregeln aus. 3.2.2 Wenn Mitarbeitende auf Unklarheiten aufmerksam gemacht haben, stellt die Leitung mit den Mitarbeitenden bald (innerhalb von längstens 1 Woche ...) Klarheit über Zuständigkeiten und Verfahrensregeln her.
3.3 Die Institution verfügt über ein effektives Informationssystem.	3.3.1 Das Informationssystem entspricht der Größe, Struktur und Aufgabe der Institution (elektronische Kommunikation, Besprechungen, Workshops, Voll- und Teilkonferenzen ...). 3.3.2 Alle Mitarbeitenden haben in gleicher Weise Zugang (Recht, Qualifikation) zu den für sie relevanten Bereichen des Informationssystems. 3.3.3 Das Informationssystem wird regelmäßig (mind. 1 mal jährlich ...) evaluiert.
3.4 Die Institution schafft aufgaben- und zielbezogene interne Kommunikations- und Kooperationsstrukturen.	3.4.1 Die Arbeitszeitpläne/-planungen der Mitarbeitenden weisen Zeitfenster für Kommunikation und Kooperation aus. 3.4.2 Strukturelle Voraussetzungen für eine institutsinterne Kommunikation und Kooperation sind vorhanden (Besprechungsräume, Besprechungszeiten ...). 3.4.3 Die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen werden regelmäßig (mind. 1 mal jährlich ...) evaluiert.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Organisationsplan • Geschäftsverteilungsplan • Geschäftsordnung	

- Dokumentation interner Geschäftsabläufe
- Dokumentation der Beschwerdeanalyse und der Abweichungsanalyse
- Dokumentation der Evaluationsergebnisse über das Informationssystem
- Arbeitszeitpläne
- Dokumentation der Evaluationsergebnisse über die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen

Kommunikation

1. Standard: Interne Kommunikation

Die Institution betreibt aktive und adressatenbezogene Kommunikation nach innen.

Kriterien	Indikatoren
1.1 Die Institution zeichnet sich durch hohe Transparenz (hinsichtlich Zielen, Aufgaben, Problemen) aus.	1.1.1 Die Institution stellt sicher, dass die aktuellen Informationen über ihre Ziele, Aufgaben und ihre Organisationsstruktur ständig institutionsöffentlich verfügbar sind (z. B. Handakte, Intranet, Rundbrief). 1.1.2 Ziele, Aufgaben und Organisationsstruktur sind allen Mitarbeitenden bekannt.
1.2 Die Mitarbeitenden informieren sich gegenseitig über ihre Ziele, Aufgaben und Probleme.	1.2.1 Regelmäßig (z. B. 2, 6, 10 mal jährlich) finden Veranstaltungen mit allen Mitarbeitenden statt, die Raum für formelle und informelle Kommunikation bieten. 1.2.2 Es gibt regelmäßige (z. B. 1, 2, 4 mal monatlich) aufgabenbezogene Kommunikationsveranstaltungen (z. B. Abteilungs-, Projektebene). 1.2.3 Die Mitarbeitenden machen aktive Informationsangebote.

	1.2.4 Die Mitarbeitenden holen sich im Bedarfsfall selbst die benötigten Informationen.
1.3 Die Mitarbeitenden sind in die Entwicklung von Zielen und Aufgaben einbezogen.	1.3.1 Die Mitarbeitenden werden durch regelmäßige (z. B. 1, 2, 3 mal jährlich) Strategieveranstaltungen an der Entwicklung der Institution beteiligt.
1.4 Die Institution versteht Konflikte als produktives Element im Arbeitsprozess.	1.4.1 Die Institution verfügt über Regeln der Konfliktbearbeitung, die allen Mitarbeitenden bekannt sind. 1.4.2 Die Institution qualifiziert ihre Mitarbeitenden für den produktiven Umgang mit Konflikten.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Dokumentation mit aktuellen Informationen über Ziele, Aufgaben und Organisationsstruktur der Institution • Terminpläne und Protokolle der institutsweiten und aufgabenbezogenen Informationsveranstaltungen sowie Strategieveranstaltungen • Dokumentation der Regeln für Konfliktbearbeitung • Auflistung der angebotenen/abgerufenen Fortbildungsveranstaltungen	

2. Standard: Externe Kommunikation Die Institution betreibt aktive und adressatenbezogene Kommunikation nach außen.	
Kriterien	Indikatoren
2.1 Die Institution ist bei ihren Hauptadressaten präsent.	2.1.1 Ein hoher Grad der Lehrerschaft und der Schulbehörden auf allen Ebenen weiß, dass es

	die für LFB zuständige Institution gibt (z. B. 95%, 90%) und kennt ihr Angebotsprofil (z. B. 50%, 60%). 2.1.2 Die Institution informiert ihre Hauptadressaten regelmäßig (z. B. 1, 2, 4 mal jährlich) über ihre Angebote (z. B. durch Kataloge, Zeitschriften, Internet, Rundbriefe).
2.2 Die Institution führt Diskurse mit ihren Hauptadressaten.	2.2.1 Die Institution verfügt über ein Feedbacksystem für ihre Kommunikationsinstrumente (z. B. Rückmeldebögen, Leserbriefe, E-Mails). 2.2.2 Die Institution organisiert regelmäßige (z. B. 2, 4, 6 mal jährlich) Veranstaltungen für die Öffentlichkeit (z. B. Diskussionsforen, Fachtagungen, Expertengespräche). 2.2.3 Die Institution fördert die Vernetzung der Bildungslandschaft.
2.3 Die Mitarbeitenden orientieren sich in ihrem Auftreten an den Wünschen der Kunden.	2.3.1 Ein hoher Grad (z. B. 80%, 90%) der Kunden ist mit dem Auftreten der Mitarbeitenden zufrieden. 2.3.2 Die Institution qualifiziert alle Mitarbeitenden im Bereich der Kundenorientierung.
2.4 Die Institution verfügt über ein einheitliches, unverwechselbares Design (v.a. für alle Veröffentlichungen).	2.4.1 Ein hoher Grad (z. B. 60%, 75%) der Hauptadressaten erkennt die Veröffentlichungen der Institution anhand des Designs.
2.5 Die Institution betreibt Öffentlichkeitsarbeit.	2.5.1 Die Institution sorgt dafür, dass regelmäßig (z. B. 4, 6 mal jährlich) positiv in den Medien berichtet wird. 2.5.2 Die Institution unterhält aktive Beziehungen zu Medienvertretern (z. B. 2 Presse-, 2 Rundfunk-/ Fernsehjournalisten).

2.6 Die Institution tritt als Expertin für LFB mit einer klaren Botschaft auf.	2.6.1 Die Institution wird regelmäßig (z. B. 2, 4 mal monatlich von Behördenseite, 5, 10, 20 mal wöchentlich von Lehrerseite) mit Anfragen zur LFB konfrontiert. 2.6.2 Die Mitarbeitenden publizieren regelmäßig (z. B. jährlich je 1, 2) in Zeitschriften oder Büchern.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Befragungsergebnisse der Adressaten • Befragungsergebnisse der Kunden • Informationen (Kataloge, Zeitschriften, Internet, Rundbriefe ...) • Ergebnisse aus dem Feedback • Terminpläne und Programme der Veranstaltungen für die Öffentlichkeit • Pressespiegel • Dokumentation der Anfragen zur Lehrerfortbildung • Veröffentlichungsliste der Mitarbeitenden	

Verwaltung

1. Standard: Kursadministration Die Organisationsabläufe sind kundenorientiert, unbürokratisch, schnell und effizient.	
Kriterien	Indikatoren
1.1 Die Kunden (Teilnehmer/innen, Auftraggeber, Referent/innen) sind mit den Organisationsabläufen zufrieden.	1.1.1 (80, 95%) der Kunden beurteilen die Organisationsabläufe positiv.

	1.1.2 Jährlich werden (2, 5, 10 %) der Kunden zu den Organisationsabläufen befragt.
1.2 Es gibt unterschiedliche, unkomplizierte Anmeldeverfahren.	1.2.1 Die Institution bietet mindestens (2, 3, 4) Anmeldeverfahren (z. B. Anmeldeantrag, Internet) an, die mit einem möglichst geringen Aufwand für die Kunden verbunden sind.
1.3 Die angemeldeten Kursinteressenten erhalten Rückmeldungen zu ihrer Anmeldung.	1.3.1 Alle angemeldeten Kursinteressenten erhalten innerhalb von (14, 10, 7) Tagen eine Rückmeldung über den weiteren Gang des Verfahrens. 1.3.2 Bei Nichterfüllung des Kurswunsches erhalten die angemeldeten Kursinteressenten alternative Angebote (mind. 1, 2, 4 ...).
1.4 Die Teilnehmenden und Referentinnen und Referenten erhalten die Kursinformationen rechtzeitig.	1.4.1 Die Teilnehmenden und Referentinnen und Referenten erhalten (14, 10, 8) Tage vor der Veranstaltung • ein Tagungsprogramm mit Zeitangaben • eine Teilnehmerliste • eine Anfahrtsbeschreibung.
1.5 Die Honorierung von Referentinnen und Referenten erfolgt leistungsbezogen und zeitnah.	1.5.1 Die Institution verfügt über einen Leistungskatalog und ein entsprechendes, institutsintern transparentes Honorarsystem. 1.5.2 Die Honorierung von Referentinnen und Referenten erfolgt innerhalb von (2, 4, 6) Wochen nach Rechnungsstellung.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i>	

- Befragungsergebnisse der Kunden zu Organisationsabläufen
- Darstellung der Anmeldeverfahren
- Kursinformationen (Tagungsprogramme, Anfahrsbeschreibungen, Teilnehmerlisten
- Leistungskatalog / Dokumentation der Honorarregelung

2. Standard: Infrastruktur

Die Organisation sorgt für ein Umfeld, das die Arbeit von Referenten und Teilnehmern optimal unterstützt.

Kriterien	Indikatoren
2.1 Die relevanten Planungsdaten für die optimale Organisation der Infrastruktur sind bekannt.	2.1.1 Alle für die Durchführung von Veranstaltungen erforderlichen Rahmenbedingungen (z. B. Medien, Sitzordnung) sind mit den Referentinnen und Referenten geklärt. 2.1.2 Die Bedürfnisse der Teilnehmenden werden (1, 2 mal jährlich) in einer Stichprobenbefragung (2, 5, 10% aller Teilnehmenden) erhoben und in der Infrastrukturplanung berücksichtigt.
2.2 Die für die optimale Durchführung benötigten Medien stehen zur Verfügung.	2.2.1 Die Institution gewährleistet die Nutzungsmöglichkeit von (mind. 3, 4, 5) unterschiedlichen Medien (z. B. Tageslichtprojektor, Tafel, Moderationsmaterial, Computer, Flipchart...).
2.3 Lernförderliche Räume stehen für alle	2.3.1 Es wird gewährleistet, dass allen Teilnehmenden bei unterschiedlichen

Teilnehmenden zur Verfügung.	Arbeitsformen immer ein funktionaler Arbeitsplatz zur Verfügung steht (z. B. Plenums- und Gruppenarbeit, Fachräume). 2.3.2 Lernförderliche Arbeitsbedingungen sind gewährleistet (Licht, Temperatur, Belüftung, Akustik, ergonomisches Mobiliar, flexibel einsetzbares Mobiliar...). 2.3.3 Es ist außer den Arbeitsplätzen ausreichend Raum für Bewegung vorhanden (z. B. für Interaktionsübungen).
2.4 Die Tagungsstätten sind bequem zu erreichen.	2.4.1 Die Tagungsstätten sind mit öffentlichen Verkehrsmitteln von einem zentralen Bahnhof aus in (30, 45) Minuten erreichbar. 2.4.2 Die Tagungsstätten sind mit Parkmöglichkeiten für (30, 50, 70 %) der Teilnehmenden ausgestattet.
2.5 Tagungsort, Übernachtung und Verpflegung sind lernunterstützend organisiert.	2.5.1 Tagungsräume, Übernachtung und Verpflegung sind in einer fußläufigen Entfernung von maximal (5, 10, 15) Minuten angeordnet. 2.5.2 Die Essenszeiten richten sich nach den Bedürfnissen der Kurse. 2.5.3 Beim Essen besteht eine Auswahlmöglichkeit zwischen mindestens (2, 3, 4) Gerichten (davon mindestens 1 vegetarisches Gericht). 2.5.4 Die Verpflegung ist so organisiert, dass keine Wartezeiten entstehen. 2.5.5 Es besteht die Möglichkeit, außerhalb der Essenszeiten Getränke und Snacks zu erhalten. 2.5.6 Die Unterbringung erfolgt in Einzelzimmern. 2.5.7 Die Unterbringung orientiert sich am Standard eines 3-, 4- Sterne Hotels.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i>	

- Katalog mit Plandaten für die Infrastruktur von Veranstaltungen (Medien, Raum, Verkehrsanbindung)
- Ergebnisse der Teilnehmerbefragungen (zu Infrastruktur, Tagungsstätte, Verpflegung ...)

3. Standard: Wirtschaftlichkeit

Die Institution sorgt für einen effizienten Einsatz der Mittel und des Personals.

Kriterien	Indikatoren
3.1 Die Institution setzt die finanziellen Mittel wirtschaftlich ein.	3.1.1 Der Kostenfaktor der erbrachten Dienstleistungen wird ausgewiesen. 3.1.2 Synergieeffekte aus der Kooperation mit regionalen Partnern und Instituten werden genutzt. 3.1.3 Der Energieeinsatz wird jährlich geprüft und jährlich um (2%, 3%, 5%...) reduziert. 3.1.4 Beim Einkauf von Verbrauchsmaterial werden mindestens drei Angebote gesichtet, und das günstigste Angebot bekommt den Zuschlag. 3.1.5 Bei Investitionen werden mindestens drei Angebote eingeholt und bei der Auswahl auch mögliche versteckte Erhöhungen und Folgekosten berücksichtigt. 3.1.6 Bei Projekten wird der ROI (return on investment) berechnet und berücksichtigt.
3.2 Die Institution sorgt für einen ausgeglichenen Finanzhaushalt.	3.2.1 Ein Wirtschafts- oder Haushaltsplan wird jährlich aufgestellt.

	3.2.2 Dieser wird mit den Haushaltsstellen abgesprochen und allen Mitarbeitern/innen offen gelegt. 3.2.3 Die Kosten-Leistungsrelation wird überprüft und intern veröffentlicht. 3.2.4 Der Drittmittelerwerb wird auf (5%, 10%, 20%...) des Gesamtetats gesteigert. 3.2.5 Ein Geschäftsbericht wird einmal jährlich veröffentlicht, dabei wird der Rechnungsabschluss mit dem Budget verglichen. Abweichungen sind begründet. 3.2.6 Eine externe Überprüfung des Finanzhaushaltes wird jährlich durch autorisierte Einrichtungen durchgeführt.
3.3 Die Institution kümmert sich um einen sorgfältigen Umgang mit den Personalressourcen.	3.3.1 Wenn eine Stelle frei wird, muss geklärt sein, ob und wie die Stelle neu besetzt wird. 3.3.2 Jährlich wird überprüft, ob die Beschäftigungsgrade stimmig sind, die in Pflichtenheften oder Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegt wurden. 3.3.3 Die Arbeit in der Institution ist quantifiziert, gleichmäßig verteilt und transparent. 3.3.4 Erbrachte Personalleistungen werden kostenmäßig erfasst. 3.3.5 Vergütungen für extern erbrachte Leistungen während der Arbeitszeit werden erfasst und werden dem Drittmittelerwerb zugerechnet.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Jahresabrechnungen der Energieversorger	

- Vergleichsangebote
- Kosten-Leistungsrechnung
- Geschäftsbericht
- Bilanz oder Prüfbericht des Rechnungshofes
- Arbeitsplatzbeschreibungen
- Stellenplan
- Projektberichte mit ausgewiesenen Dienst- und Personalleistungen

Didaktische Prinzipien

1. Standard: Wissenschafts- und Gesellschaftsorientierung Jede Veranstaltung berücksichtigt den neuesten wissenschaftlichen Stand sowie den berufsspezifischen und gesellschaftlichen Diskurs zu Pädagogik, Fachwissenschaft und Fachdidaktik.	
Kriterien	Indikatoren
1.1 Der/die Fortbildner/in ist auf dem neuesten Stand der wiss. Diskussion und der gesellschaftlichen Auseinandersetzung in seinem /ihrem (Fach)Bereich.	1.1.1 Der/Die Fortbildner/in gibt (mind. 1 mal jährlich) einen State-of-the-art-Bericht über die relevanten Entwicklungen in seinem/ihrem (Fach)Bereich an die Leitung und die Mitarbeitenden.
1.2 Theoretische Inputs der Veranstaltung berücksichtigen aktuelle wissenschaftliche Ergebnisse und Diskurse.	1.2.1 Verschiedene fachwissenschaftliche Dokumentationen werden benutzt (mind. 3). 1.2.2 Die Teilnehmenden erhalten einen aktuell recherchierten Literaturnachweis. 1.2.3 Die neueste Literatur (mind. 10 Veröffentlichungen, Linklisten) im Themenbereich liegt in der Veranstaltung aus.

1.3 Der/Die Fortbildner/in folgt dem Prinzip der Multiperspektivität.	1.3.1 Der/Die Fortbildner/in macht unterschiedliche (mind. 2) Positionen und ggf. vorhandene Kontroversen in der Veranstaltung zugänglich.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • State-of-the-art-Bericht • Literaturnachweis / Linkliste • Veranstaltungsprogramm	

2. Standard: Praxisorientierung Jede Veranstaltung zielt auf beabsichtigte Veränderungen in der Praxis.	
Kriterien	Indikatoren
2.1 Jede Veranstaltung berücksichtigt die Praxissituation der Arbeitsfelder der Teilnehmenden.	2.1.1 In jeder Veranstaltung gibt es Phasen (mind. 20, 30 ... Prozent der Veranstaltungszeit), in denen die Teilnehmenden ihre Praxissituation konkret thematisieren.
2.2 In jeder Veranstaltung werden die beabsichtigten Praxisziele offen gelegt.	2.2.1 Der/Die Fortbildner/in verständigt sich mit den Teilnehmenden über die beabsichtigten Praxisziele. 2.2.2 Der /Die Fortbildner/in erarbeitet mit den Teilnehmenden verschiedene (mind. 2) Wege zur Erreichung der Praxisziele
2.3 Theoretische Ansätze werden auf die Praxis bezogen.	2.3.1 Jede Veranstaltung weist Phasen der Arbeit mit (mind. 1, 2...) Praxisbeispielen zu den theoretischen Ansätzen auf.

2.4 Jede Veranstaltung zielt auf die Entwicklung von Lösungsansätzen/ Handlungsalternativen für die Umsetzung in die individuelle Praxis der Teilnehmenden.	2.4.1 Die Teilnehmenden erarbeiten (mind. 2, 3...) Lösungsansätze/ Handlungsalternativen für die eigene Praxis. 2.4.2 Jede Veranstaltung weist (mind. 1) Phasen des Trainings der erarbeiteten Lösungsansätze/Handlungsalternativen auf.
2.5 In der Veranstaltung wird ein Kompetenzprofil für die veränderten Praxisanforderungen erarbeitet.	2.5.1 Die Teilnehmenden setzen ihre vorhandenen Kompetenzen mit Methoden wie Lerntagebuch, Ist-Soll-Analyse, Fallanalyse etc. zum erarbeiteten Kompetenzprofil in Beziehung. 2.5.2 Die Teilnehmenden klären die erforderlichen individuellen Lernschritte.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Veranstaltungsprogramm (mit Zeitstruktur) • Fortbildungskonzept (Praxisziele, Arbeitsphasen, Methoden) • Evaluationsergebnisse	

3. Standard: Teilnehmerorientierung Jede Veranstaltung berücksichtigt kontinuierlich den Erfahrungshintergrund und die Lernbedürfnisse der Teilnehmenden.	
Kriterien	Indikatoren
3.1 Bedürfnisse, Erwartungen und Kompetenzen der Teilnehmenden sind dem/der Fortbildner/in bekannt.	3.1.1. Jede/r Teilnehmer/in hat die (mind. 1) Gelegenheit, seine/ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Kompetenzen zu artikulieren. 3.1.2 Jede/r Teilnehmer/in kennt vor dem Kurs oder zu dessen Beginn Ziele und Inhalte.

	3.1.3 Der/Die Fortbildner/in und die Teilnehmenden schließen zu Kursbeginn eine Vereinbarung zu den Zielen, Inhalten und Arbeitsprozessen.
3.2 Der/Die Fortbildner/in bezieht die Teilnehmenden in die Prozessplanung/-steuerung ein.	3.2.1 Der/Die Fortbildner/in informiert die Teilnehmenden zu Veranstaltungsbeginn über die Möglichkeiten der Prozesssteuerung während der Veranstaltung. 3.2.2 Die Teilnehmenden haben während der Veranstaltung (mind. 1, 2...mal) die Möglichkeit an der Prozesssteuerung/-planung teilzunehmen.
3.3 Der/Die Fortbildner/in greift (Fall)Beispiele aus der Praxis der Teilnehmenden auf.	3.3.1 Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer hat im Verlauf der Tagung mind. 1 Beispiel aus seinem schulischen Alltag eingebracht. 3.3.2 Die Teilnehmenden haben ein solches Beispiel (mind. 30 Min....) bearbeitet.
3.4 Die Teilnehmenden lernen voneinander.	3.4.1 Die Veranstaltung weist (mind. 3, 4...) Gruppenarbeitsaufträge auf. 3.4.2 Die Veranstaltung weist genügend informelle Phasen (2, 3... Std. über einen Arbeitstag von 10 Zeitstunden hinweg) auf. 3.4.3 Die Veranstaltung weist eine ausreichende Variabilität in den Sozialformen (mind. 3 verschiedene) auf .
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Veranstaltungsprogramm (mit Zeitstruktur) • Fortbildungskonzept (Teilnehmererwartungen, -bedürfnisse, -kompetenzen, Sozialformen, „Fallbeispiele“) • Evaluationsergebnisse • Dokumentation der Arbeitsaufträge	

4. Standard: Handlungsorientierung

Jede Veranstaltung aktiviert die Selbsttätigkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Kriterien	Indikatoren
4.1 Jede Veranstaltung bietet ausreichende Möglichkeiten für selbstgesteuerte Arbeitsphasen.	4.1.1 Jede Veranstaltung setzt sich neben gestalteten Inputphasen und angeleiteten Arbeitsphasen aus (mind. 25... Prozent) Anteilen selbstgesteuerter Arbeitsphasen zusammen. 4.1.2 Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, mit verschiedenen (mind. 2...) Methodenensembles selbstgesteuert zu arbeiten. 4.1.3 Jede Veranstaltung weist (mind. 1) Phasen zur gemeinsamen Reflexion der Prozesse und Ergebnisse selbstgesteuerten Arbeitens auf.
4.2 Jede Veranstaltung ist produktorientiert.	4.2.1 Die Teilnehmenden erarbeiten selbstständig (mind. 1, 2...) „Produkte“ (wie Leitlinien, Konzepte, Handlungsansätze, Unterrichtsmaterialien...).
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Veranstaltungsprogramm (mit Zeitstruktur) • Fortbildungskonzept (Methoden, „Produkte“) • Evaluationsergebnisse	

5. Standard: Mehrphasigkeit / Sequenzialität

Die Fortbildung ist so angelegt, dass in einer Sequenz von Veranstaltungen die Nachhaltigkeit der Lernprozesse unterstützt wird.

Kriterien	Indikatoren
5.1 Fortbildungsmaßnahmen, die auf Innovation oder auf komplexe Handlungszusammenhänge abzielen, sind grundsätzlich sequenziell angelegt.	5.1.1 Die Fortbildung besteht aus mehreren zeitlich voneinander getrennten Teilen. 5.1.2 Die Reihenabfolge ist didaktisch-methodisch begründet. 5.1.3 Die Funktion der einzelnen Phasen ist definiert: Instruktion und Aneignung, Praxiserprobung, individuelle Lernphasen. 5.1.4 Lernaufgaben und Anwendungserfahrungen werden zu Beginn jeder Veranstaltung reflektiert und für den weiteren Lernprozess genutzt.
5.2 In sequenziellen Veranstaltungen werden die Zeiträume zwischen den Veranstaltungen als Lernphasen gestaltet.	5.2.1 Für die Lernphasen werden individuelle und anwendungsorientierte Lernaufgaben gestellt. 5.2.2 Für die Bewertung der Lernaufgaben bestehen vereinbarte Produktkriterien. 5.2.3 Es gibt Vereinbarungen zwischen Fortbildner/in und Teilnehmenden über den Modus der Unterstützung. 5.2.4 Es bestehen regionale und fachbezogene Lern- und Arbeitsbeziehungen zwischen den Teilnehmenden.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i>	

- Veranstaltungsprogramm
- Fortbildungskonzept (Sequenzialität, regionale Arbeitsstrukturen)
- Dokumentation der anwendungsorientierten Lernaufgaben und der bewerteten Ergebnisse
- Arbeitskontrakte/Vereinbarungen
- Evaluationsergebnisse

6. Standard: Kreativität

Die Veranstaltung beinhaltet Möglichkeiten kreativen Lernens und Handelns.

Kriterien	Indikatoren
6.1 Die Veranstaltung ermöglicht den Teilnehmenden kreatives Handeln.	6.1.1 Die Veranstaltung weist (mind. 1) Phasen kreativen Handelns auf. 6.1.2 In der Veranstaltung werden (mind. 2,3...) kreative Methoden verwendet: (Clustern, Mind-Mapping, Kreatives Schreiben, Freies Assoziieren, visuelles, plastisches, dramatisches Gestalten...).

Produkte / prüfbare Dokumente:

- Veranstaltungsprogramm
- Fortbildungskonzept (kreative Methoden)
- Evaluationsergebnisse

Didaktisches Instrumentarium

1. Standard: Exemplarizität

Jede Veranstaltung ist modellhaft für die Gestaltung von Lernprozessen.

Kriterien	Indikatoren
1.1 Inhalte und Methoden müssen die Zielsetzungen der Fortbildung exemplarisch unterstützen.	1.1.1 Die Angemessenheit von Ziel, Inhalt und Methode wird in der Veranstaltung durch den/die Fortbildner/in und die Teilnehmenden in ausgewiesenen (mind. 1, 2 ...) Phasen reflektiert. 1.1.2 Die Teilnehmenden haben (mind. 1) Gelegenheit, Methodenvorschläge zu machen.
1.2 Ausgewählte Ziele, Inhalte und Methoden der Veranstaltung sind exemplarisch für das Arbeitsfeld der Teilnehmenden.	1.2.1 Die Inhalte und Methoden lassen sich auf unterschiedliche (mind. 2) Situationen im Arbeitsfeld der Teilnehmenden übertragen.
1.3 Die Spezifik von Fortbildungsdidaktik und Unterrichtsdidaktik wird thematisiert.	1.3.1 Die Differenz zwischen Lehrerrolle und Schülerrolle bzw. Fortbildnerrolle und Teilnehmerrolle wird in gemeinsamen (mind. 1) Reflexionsrunden präzisiert.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Veranstaltungsprogramm (mit Zeitstruktur) • Fortbildungskonzept (Reflexionsphasen) • Protokolle der Reflexionsrunden • Evaluationsergebnisse	

2. Standard: Methoden

In jeder Veranstaltung wird eine Vielfalt von ziel- und inhaltsangemessenen sowie adressatenadäquaten Methoden eingesetzt.

Kriterien	Indikatoren
2.1 Die ausgewählten Methoden entsprechen den unterschiedlichen Lernebenen.	2.1.1 Jede Veranstaltung weist ein angemessenes Verhältnis von Methoden auf, die unterschiedliche Lernebenen (enaktiv, ikonisch, symbolisch) berücksichtigen.
2.2 Veranstaltungen sind durch die Vielfalt von Methoden geprägt, die unterschiedliche Lernkanäle ansprechen.	2.2.1 Jede Veranstaltung weist ein angemessenes Verhältnis von Methoden auf, die unterschiedliche Sinne (visuell, auditiv, haptisch ...) ansprechen.
2.3 Jede Veranstaltung berücksichtigt Bedürfnisse der Teilnehmenden.	2.3.1 Jede Veranstaltung beinhaltet (mind. 2, 3 ...) Methoden, die auf unterschiedliche Bedürfnisse der Teilnehmenden eingehen, z. B.: • Motivierung • Kommunikation • Interaktion • Selbststeuerung • Orientierung und Strukturierung • Problemlösung • Bewegung • Emotionalität
2.4 Es werden Methoden ausgewählt, mit denen Arbeitsprozesse inhaltsadäquat und zielführend gestaltet werden.	2.4.1 Die ausgewählten Methoden • ermöglichen verschiedene Artikulationsformen

	• gewährleisten Produktergebnisse • aktivieren die Teilnehmenden • führen zu Trainingseffekten • initiieren Selbstlernprozesse • erhöhen die Selbststeuerungskompetenz • etc.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Veranstaltungsprogramm (mit Zeitstruktur) • Fortbildungskonzept (Methodenbegründung und -wechsel) • Evaluationsergebnisse	

3. Standard: Materialien Materialien unterstützen die Lernprozesse der Teilnehmenden und fördern die Nachhaltigkeit der Fortbildung.	
Kriterien	Indikatoren
3.1 In jeder Veranstaltung erhalten die Teilnehmenden Materialien.	3.1.1 Die Materialien enthalten z. B. • eine Zielbeschreibung der Veranstaltung • eine Tagesordnung / Ablaufplanung • alle theoretischen Inputs/Sachinformationen

	• die Aufgabenstellungen aller Arbeitsphasen • eine Auflistung und Beschreibung der Methoden • eine Dokumentation aller in der Veranstaltung entstandenen Produkte • weiterführende Hinweise (z. B. Literatur, Websites) 3.1.2 Die Materialien umfassen alle von den Teilnehmenden eingebrachten Unterlagen (z. B. Praxisbeispiele, Unterrichtsmaterialien).
3.2 Gestaltung und Auswahl der Materialien folgen den Prinzipien Wahrnehmbarkeit, Verständlichkeit, Strukturiertheit, Selbstständigkeit und Anregung.	3.2.1 Die Materialien enthalten (mind. 2, 3 ... Aufgaben, Impulse, Hinweise zu selbstständiger Arbeit. 3.2.2 Die Materialien berücksichtigen die unterschiedlichen Lernkanäle. 3.2.3 Die Materialien sind den Arbeitsphasen entsprechend übersichtlich gegliedert (z. B. Inhaltsverzeichnis, Seitenzahlen, Abschnitte, Überschriften). 3.2.4 Die Materialien sind gut lesbar (z. B. Schriftgröße, Zeilenabstand, Text-Bild-Kombination). 3.2.5 Die Herkunft der Materialien ist identifizierbar (Quellenangaben, Impressum, Internetadresse ...).
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Materialien • Evaluationsergebnisse	

4. Standard: Medien

In jeder Veranstaltung werden Medien (incl. Neuer Medien) eingesetzt, die geeignet sind, differenzierte Lernprozesse zu initiieren und zu fördern.

Kriterien	Indikatoren
4.1 Veranstaltungen sind durch den Einsatz von Medien geprägt, die verschiedene Lernkanäle ansprechen.	4.1.1 Die eingesetzten Medien sprechen unterschiedliche Sinne (visuell, auditiv, haptisch ...) an.
4.2 .Die Medien werden nach ihrer Stimmigkeit zu Ziel und Thema ausgewählt.	4.2.1 Die Medien wirken verstärkend auf die Zielerreichung. 4.2.2 Die Medien erschließen die Themen/Inhalte.
4.3 Die gewählten Medien motivieren den Teilnehmenden und ermöglichen eigene Aktivitäten	4.3.1 Die Medien enthalten (mind. 2,3 ...) Impulse zu selbstständiger Arbeit. 4.3.2 Den Teilnehmenden stehen für die eigene Arbeit Medien zur Verfügung.
4.4 Neue Medien werden in der Fortbildung eingesetzt (Computer, Internet, Multimedia, Telekommunikation).	4.4.1 Für jede Veranstaltung wird geprüft, ob der Einsatz Neuer Medien prinzipiell möglich ist. 4.4.2 Der Anteil der Computernutzung in Veranstaltungen nimmt jährlich (um 10, 20 ... Prozent) zu.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Fortbildungskonzept (Medienauswahl und –anwendung, Medienlisten ...) • Evaluationsergebnisse (Computernutzung...)	

Transfergestaltung

1.Kriterium: Metareflexion Jede Veranstaltung beinhaltet Phasen der Metareflexion, die die Lernprozesse in der Fortbildung als Modell für die Arbeitsfelder der Teilnehmenden reflektieren.	
Kriterien	Indikatoren
1.1 Die Lernprozesse werden in gesonderten Kursphasen reflektiert im Hinblick auf - didaktisch-methodische Vorgehensweisen - Exemplarizität von Inhalt und didaktisch-methodischen Vorgehensweise für Schule und Unterricht - Handlungsalternativen.	1.1.1 In jeder Veranstaltung werden regelmäßig (mind. 1,2,3...) Phasen der Metareflexion durchgeführt. 1.1.2 Der/Die Fortbildner/in legt die Arbeitsplanung offen und begründet die didaktisch-methodischer Vorgehensweise. 1.1.3 Die Teilnehmenden analysieren die Erfahrungen mit der didaktisch-methodischen Vorgehensweise aus der Perspektive ihrer eigenen Arbeitsfelder. 1.1.4 Die Teilnehmenden diskutieren verschiedene Handlungsalternativen (mind. 2, 3...) und bewerten sie bezüglich schulisch-unterrichtlicher Konsequenzen.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Veranstaltungsprogramm (mit Zeitstruktur) • Fortbildungskonzept (didaktisch-methodisches Vorgehen ...) • Protokolle der Reflexionsrunden, Auflistung von Handlungsalternativen • Evaluationsergebnisse	
2. Standard: Transfurmöglichkeiten Jede Veranstaltung beinhaltet Elemente der Übertragbarkeit auf die Arbeitsfelder der Teilnehmenden.	

Kriterien	Indikatoren
2.1 Der Fortbildner/Die Fortbildnerin legt die in dem Konzept der Fortbildung angelegten impliziten Transferelemente offen.	2.1.1 Pro Zielsetzung der Fortbildung werden (mind. 1) Transfermöglichkeiten aufgezeigt.
2.2 Die Fortbildung schafft organisatorische Voraussetzungen, die den Transfer auf die Arbeitsfelder der Teilnehmenden gewährleisten.	2.2.1 Die Fortbildung richtet ein/wendet sich an • schulische Teams/Tandems • regionale Netzwerkgruppen • Stützgruppen.
2.3 In der Veranstaltung gibt es Phasen der Transfervorbereitung.	2.3.1 Die Veranstaltung weist (mind. 1...) Transfervorbereitungsphasen aus (wie Back-home-Überlegungen, Fallbesprechungen, Trainings, Arbeitskontrakte).
2.4 Es gibt ein kursüberdauerndes Unterstützungssystem für die Teilnehmenden.	2.4.1 Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit nach der Veranstaltung in einem definierten Zeitraum Unterstützung in Anspruch zu nehmen (Telefonische Kontakte, E-Mail-Kontakte, Chatrooms, Coaching, Beratung, Intervisions- bzw. Supervisionssystem...).
2.5 Es gibt Folgeveranstaltungen, die die Transfererfahrungen auswerten und weiterentwickeln.	2.5.1 Die Transfererfahrungen werden in (mind. 1, 2...) Folgeveranstaltungen bearbeitet.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Veranstaltungsprogramm (mit Zeitstruktur, Transfervorbereitungsphasen) • Fortbildungskonzept (Transfermöglichkeiten...)	

- Ausschreibung (schulische Teams/Tandems, regionale Netzwerkgruppen, Stützgruppen)
- Angebot an Unterstützungssystemen und Folgeveranstaltungen.
- Evaluationsergebnisse (Bilanz der Nutzungsintensität...)

Auswertung – Evaluation

1. Standard: Fortbildungsveranstaltung als Kerngeschäft Die Mitarbeitenden sorgen für die (Selbst-, Fremd-) Evaluation jeder Veranstaltung. Konzeptionelle, inhaltliche und methodische Entscheidungen für die Fortbildungsveranstaltung(en) werden auf Grundlage vorliegender Evaluationen getroffen.	
Kriterien	Indikatoren
1.1 Die Mitarbeitenden entscheiden sich für eine Selbst- oder Fremdevaluation.	1.1.1 Für jede (10te, 50te...) Veranstaltung wird eine Fremdevaluation durchgeführt. 1.1.2 Für jede Veranstaltung führt der/die Fortbildner/in eine Evaluation durch.
1.2 Die Verfahren und Instrumente der Evaluation werden fundiert ausgewählt.	1.2.1 Die Evaluierenden kennen die Qualitätskriterien für “gute Fortbildung” (Fortbildungskonzepte, Fortbildungsmaterialien, Moderatorenhandeln, Kooperation...) und benutzen sie als Maßstab für ihre Evaluationsmaßnahmen. 1.2.2 Die Evaluierenden verfügen über Kenntnisse bezüglich qualitativer und quantitativer Instrumente der Evaluation. 1.2.3 Die Evaluierenden wählen (je zwei) alternative Evaluationsverfahren und -instrumente ziel-, themen- und adressatenbezogen aus. 1.2.4 Die Evaluierenden berücksichtigen bei der Auswahl der Verfahren und Instrumente den

	Nutzen für die evaluierten Personen (Kunden) und den Auftraggeber der Evaluation (z. B. Institution) und belegen dies mit (3...) Argumenten. 1.2.5 Die Evaluierenden beteiligen die Betroffenen an der Entwicklung des Evaluations-Designs durch (mind. 1, 2) Informationen mit Rückmeldemöglichkeit. 1.2.6 Bei der Auswahl des Evaluationsverfahrens ermitteln die Mitarbeitenden die personellen, zeitlichen und sächlichen Ressourcen. 1.2.7 Auf der Basis der ermittelten Kriterien treffen die Mitarbeitenden die Entscheidung über Evaluationsverfahren und -instrumente. 1.2.8 Die Mitarbeitenden sichern (bei 10%, 20%) ihrer Veranstaltungen ihre Entscheidungen im kollegialen Diskurs oder mit Experten ab.
1.3 Die Evaluation wird kompetent durchgeführt.	1.3.1 Die Evaluierenden sorgen für die Dokumentation der Durchführung und der Ergebnisse der Evaluation. 1.3.2 Die Evaluierenden sorgen für die standardgemäße Durchführung der Evaluation (z. B. Beachtung des Datenschutzes, Validität der Daten).
1.4 Der Umgang mit den Evaluationsergebnissen erfolgt verantwortungsbewusst und zielorientiert.	1.4.1 Die Evaluierenden werten die Evaluationsergebnisse auf dem Hintergrund des gesicherten Datenmaterials aus. 1.4.2 Die Evaluierenden informieren die Betroffenen über die Ergebnisse. 1.4.3 Die Evaluierenden geben den Betroffenen Gelegenheit, die Ergebnisse zu kommentieren. 1.4.4 Die Mitarbeitenden sichern die Analyse und Interpretation der Daten sowie deren

	Verwendung im kollegialen Diskurs oder mit Experten ab. 1.4.5 Die Mitarbeitenden nutzen die Ergebnisse zur Unterstützung der an der Evaluation Beteiligten (ethischer Aspekt). 1.4.6 Die Evaluation hat in (3, 4 ...) konzeptionellen Bereichen der Fortbildungsmaßnahme Konsequenzen für die weitere Arbeit.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Fortbildungskonzept (Evaluationskonzept...) • Dokumentation der Durchführung der Evaluation • Ergebnisse der Selbstevaluation (Fragebögen, Interviews, Aufzeichnung von Beobachtungen, Protokolle, Bepunktung, Arbeitsergebnisse und Produkte • Ergebnisse der Fremdevaluation • Evaluationsbericht mit Stellungnahmen (Teilnehmer, Mitarbeitende) und Maßnahmen	

Auswertung – Systemrückkopplung

Kriterium: Lehrerfortbildungsinstitut als Organisation Die Institution evaluiert ihre Arbeit kontinuierlich und trifft sämtliche Entscheidungen auf der Grundlage einer gesicherten Datenbasis und in Kenntnis möglicher Handlungsalternativen.	
Kriterien	Indikatoren
1.1 Die Institution verfügt über ein internes Evaluationskonzept.	1.1.1 Qualitätskriterien sind durch Mitarbeitende und Leitung gemeinsam festgelegt. Sie betreffen • die inhaltliche Erledigung der Aufgaben der Institution (Fortbildungskonzepte,

Fortbildungsmaterialien,
Moderatorenqualifizierung, die einzelne
Fortbildungsveranstaltung),

- die administrative Erledigung der Aufgaben
(Geschäftsprozesse; Kommunikationsabläufe,
Workflow).

1.1.2 In der Institution ist ein
Qualitätsmanagementsystem eingeführt.

1.1.3 Die Institution führt (mind. jährlich, alle 2
Jahre,...) interne systembezogene Evaluationen
durch.

1.1.4 Mit den Mitarbeitenden wird ein schriftlicher
Kontrakt für ein Evaluationsprojekt geschlossen.
Der Kontrakt beinhaltet die

- eindeutige Bestimmung über das Ziel und die
Funktion der Evaluation
- Beschreibung des Evaluationsdesigns
- Festlegung eines Aktionsplans mit
Verantwortlichkeiten.

1.1.5 Die Leitung unterstützt das
Evaluationsprojekt.

1.1.6 Die Leitung stellt personelle, zeitliche und
sächliche Ressourcen für Evaluation zur
Verfügung.

1.1.7 Mitarbeitende verfügen über Wissen auf
einem hohen Niveau, über Verfahren und
Methoden der Evaluation.

1.1.8 Die Institution stellt Mitarbeitenden
Fortbildungsmöglichkeiten zur Verfügung, um ihr
Wissen auf hohem Niveau zu erhalten.

1.1.9 Die Institution überprüft die Umsetzung
ihrer Fortbildungskonzepte in den
Fortbildungsangeboten.

1.2 Die Institution evaluiert die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen auf die Berufspraxis der Adressaten.	1.2.1 Die Mitarbeitenden nutzen aktuelle, wissenschaftliche Ergebnisse über Wirksamkeit von Fortbildung, um Konzepte für die Wirkungsanalyse zu erstellen. 1.2.2 Die Institution führt prozessbegleitend und/oder nachfolgend eine Wirksamkeitsanalyse durch (für mind. 10%... aller Veranstaltungen). Unterschiedliche Veranstaltungstypen werden berücksichtigt. 1.2.3 Die Institution überprüft regelmäßig die Nachfrage nach den von ihr erstellten Materialien und deren Nutzung in der Berufspraxis der Adressaten. 1.2.4 Die Institution überprüft, inwieweit sich die Qualifizierungskonzepte (Fortbildner/innen, Moderator/innen, Funktionsträger/innen...) bewähren. 1.2.5 Teilnehmende ausgewählter Kurse werden in einem festgelegten Abstand (mind. 6 oder 12 Monate) nach Ende eines Kurses bezüglich der Umsetzung der Lerninhalte in ihre berufliche Praxis befragt. 1.2.6 Lehrer/innen, Schüler/innen, Eltern oder Gremien der Schule werden bei ausgewählten Kursen um einen Wirkungsbericht (standardisierte Fragenkataloge, Checklisten, Gliederungspunkte) gebeten. 1.2.7 Die Institution dokumentiert ihre Reflexionen und Maßnahmen, die sie auf Grund der Evaluationsergebnisse durchgeführt hat.
1.3 Die Institution besitzt ein Konzept für internes Controlling.	1.3.1 Die Institution betreibt eine jährliche Kosten-Nutzen-Analyse durch • Veranstungsvergleiche/Benchmarking • Einholen von alternativen Angeboten • Informationen über die Marktlage (Referent/innen, Honorarkosten, Tagungsstätten...)

	• Vergleich der eingeplanten Mittel mit den tatsächlich verwendeten. 1.3.2 Quantitative Kennzahlen der Veranstaltungen werden ermittelt (Meldungen, Zulassungen oder Storno von Teilnehmenden, Auslastung, Schularten, Alter, regionale Herkunft, Geschlecht...). 1.3.3 Vergleich der aufgewendeten Ressourcen mit denen anderer Fortbildungsinstitutionen in vergleichbaren Geschäftsfeldern.
1.4 Die in Evaluationen gewonnenen Daten werden kompetent und fair ausgewertet und interpretiert. Sie führen zu abgesicherten Entscheidungen und leiten Änderungsprozesse ein.	1.4.1 Die Institution führt (jährlich 2...) Diskurse zu den Ergebnissen von Evaluation und Controlling durch. 1.4.2 Die Institution sorgt für ein zügiges Datenfeedback. 1.4.3 Die Mitarbeitenden und die Leitung ziehen durch die Datenbasis abgesicherte Schlussfolgerungen und treffen Vereinbarungen für deren Umsetzung. 1.4.4 Die Institution überprüft die Umsetzung der Schlussfolgerungen innerhalb der folgenden (6...) Monate.
1.5 Der Auftraggeber und die Öffentlichkeit werden über die Ergebnisse informiert.	1.5.1 Die Institution erstellt jährlich (1...) interne Dokumentationen und (1, ..) öffentliche Sachstandsberichte über die von ihr in diesem Zeitraum bearbeiteten und erledigten Aufträge. 1.5.2 Die Institution verfasst einen Bericht für den Auftraggeber (spätestens 2 Monate...) nach Abschluss des Auftrags. 1.5.3 Die Institution führt Bilanzgespräche mit den Auftraggebern. 1.5.4 Die Institution informiert die Öffentlichkeit nach Abschluss des Auftrags durch Online- und Printveröffentlichungen (Zeitungsmeldungen, Online-News o. Ä).

1.6 Die Institution lässt ihre Arbeit durch externe Evaluation überprüfen.	1.6.1 Die Institution lässt ihre Arbeit (alle 5 Jahre ...) extern evaluieren. Die Evaluation überprüft • die Aufgabenerledigung • die Produkte • die internen Arbeitsprozesse • die „Kundenkontakte“ (Teilnehmer/innen, Schulen etc) • das Controlling • die Prozesse der Systemrückkopplung • das Qualitätsmanagement.
<i>Produkte / prüfbare Dokumente:</i> • Evaluationskonzept • Dokumentation eines Qualitätsmanagementsystems • Schriftlicher Kontrakt für ein Evaluationsprojekt (Ressourcen...) • Fortbildungsangebote für Mitarbeitende • Evaluationsergebnisse (Wirksamkeitsanalyse, Materialnutzung durch die Adressaten) • Controllingkonzept (Kennzahlensystem, Benchmarking...) • Terminkalender und Besprechungsprotokolle (Bilanzgespräche...) • Sachstandsberichte • öffentliche Berichterstattung • Ergebnisse der externen Evaluation	

8. Glossar

360-Grad-Evaluation Evaluation, die alle Aufgabenbereiche einbezieht und alle Beteiligten, Gremien, den Träger, die Auftraggeber, die Kunden etc. befragt

Assessment-Center Im Rahmen der Personalauswahl, Personalbeurteilung und Personalentwicklung eingesetzte komplexe Instrumente der Qualifikations- und Eignungsdiagnostik. Charakteristisch sind die Methodenvielfalt der Verfahrensbausteine und die Interaktion der Betroffenen.

Back-home-Überlegungen Vorbereitende Überlegung oder Simulation zur Übertragung bzw. zum Transfer der Fortbildungsergebnisse in die Arbeitsfelder vor Ort

Bedarf Die von bildungspolitischen Entscheidungen bzw. von Auftraggebern, Trägern etc., aber auch die von den Teilnehmenden definierten strukturierten und systematisierten Erfordernisse an Fortbildung

Bedürfnis Die von Teilnehmenden artikulierten individuellen Anforderungen an Fortbildung

Benchmarking Verfahren des strategischen Controlling, bei dem Produkte, Dienstleistungen und hier auch Managementpraktiken in systematischer und detaillierter Form verglichen werden. Ziel ist es, Leistungslücken aufzudecken und Anregungen für Verbesserungen zu gewinnen.

Budgettransparenz Offenlegung von Haushaltsansätzen

Clustern Sortieren/Ordnen einer Menge von bisher ungeordneten Objekten (z. B. schriftlichen Rückmeldungen/Karten) nach ihren Eigenschaften in Gruppen, die in sich möglichst homogen und deutlich voneinander getrennt werden können. Ziel ist die Reduktion von Datenfülle und Komplexität.

Coaching Systematisches, individuenzentriertes Beratungs- und Handlungskonzept mit externer Leitung

Controlling Funktion / Instrumentarium der Institutionsleitung, um Daten für Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben sowie die Steuerung der Institution zu gewinnen. Controlling kann sich auf alle Bereiche der Institution beziehen.

enaktiv – ikonisch – symbolisch konkret handelnd, – bildlich – sinnbildlich, abstrakt

Exemplarizität Modellhafte didaktisch-methodische Gestaltung von Fortbildung als Muster für das berufliche Handeln in den Arbeitsfeldern der Teilnehmenden

Fallanalyse Analyse eines für das Thema / den Inhalts- oder Sachbereich / das Problem typischen und exemplarischen Situationsberichtes mit dem Ziel, transferierbare Lösungsansätze/Kategorien/ Handlungsmodelle zu erarbeiten

Feedback-Verfahren Rückmeldung von Ergebnissen, Einschätzungen, Bewertungen, Wahrnehmungen aus dem gesamten Spektrum des Fortbildungshandelns

fluide Organisation Eine mit dem Blick auf das zu lösende Problem/die zu lösende Aufgabe ausgewählte dynamische und wandlungsfähige Organisations- bzw. Arbeitsform

Funktionsdiagramm Dokumentation der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten z. B. in einer Geschäftsordnung

Intervision Strukturierte Fallbesprechung im kollegialen Kreis

Ist-Soll-Analyse Vergleich und Bewertung von einer vorhandenen Situation mit ihren Merkmalen und der angezielten Situation mit ihren Merkmalen. Die Analyse wird i.d.R. mit dem Ziel der Erarbeitung von Lösungsansätzen und Handlungsmodellen zur Überwindung der Differenz zwischen IST und SOLL betrieben:

Job Shadowing s. Coaching

Kennzahlensystem System von festgelegten quantitativen Parametern zur Messung von Ergebnissen

Kollegiale Selbstevaluation Interne Datengewinnung und -auswertung im Kreis der Mitarbeitenden (z. B. Hospitation, Teambesprechung, critical friend)

Kompetenzprofil Beschreibung der für das Arbeits- und Aufgabenfeld erforderlichen Qualifikationen

Kosten-Leistungs-Rechnung Bereich des Rechnungswesen. Sie ist intern, d.h. gerichtet auf die Zwecke der Institution und soll die Wirtschaftlichkeit kontrollieren und systembezogene Entscheidungen untermauern.

Kundenorientierung Aus dem Dienstleistungssektor übernommener Begriff, der sich in der Fortbildung bezieht auf: Träger, Auftraggeber (Bildungspolitik, Schulaufsicht, Schulen) und Teilnehmende (Lehrkräfte)

Lerntagebuch Kontinuierliche schriftliche Dokumentation von Lernprozessen durch den Lernenden über einen festgelegten Zeitraum, meist mit dem Ziel der Analyse von förderlichen und hinderlichen Einflussfaktoren

Makroebene Positionierung der Institution im gesellschaftlichen und bildungspolitischen Kontext

Matrixorganisation In der betrieblichen Organisationslehre eine Strukturform, bei der sich eine nach Fachabteilungen gegliederte und eine nach Produkten/Projekten gegliederte Organisation überlappen. Ziel ist die bessere Nutzung der personellen Ressourcen, eine Verflachung der Hierarchie und eine raschere Lösung von Problemen:

Mehrphasigkeit Mehrphasigkeit beschreibt die didaktisch begründete Abfolge von aufeinander aufbauenden Fortbildungsprozessen in gewissen zeitlichen Abständen (s. Sequenzialität):

Meilensteine Gelenkstellen im Rahmen von Projektverläufen, bei denen der Entwicklungsstand des Projektes reflektiert, die Zielerreichung analysiert und Entscheidungen über den weiteren Projektverlauf getroffen werden

Mesoebene Interne Gestaltung und Organisation der Institutionsaufgaben

Metareflexion Distanzierte Reflexion nach Ablauf eines Prozesses mit dem Ziel, die Verlaufsbedingungen des Prozesses zu erkennen

Mikroebene Bereich der konkreten didaktisch-methodischen Entscheidungen und Prozesse einzelner Fortbildungsveranstaltungen

Mind-Mapping Verfahren zur kreativen Sammlung von Eigenschaften, Lösungsansätzen o.ä., die durch ihre Zuordnung zueinander bereits eine gewisse, meist assoziative Ordnung beschreiben

Mitarbeitergespräch Regelmäßiges Gespräch mit den Mitarbeitenden zu Sachständen in den Aufgabenfeldern, zur Zielerreichung, zum Fortbildungsbedarf, zu Entwicklungsperspektiven sowie zum Feedback und zur Beratung

Monitoring Begleitende und kontinuierliche Beobachtung, Analyse und Bewertung von Prozessen zum Zweck der Qualitätsentwicklung

Operative Ziele Durchführungsziele im Mikrobereich der Fortbildungsprozesse und des Qualitätsmanagements der Institution

Peer Review Verfahren der externen Evaluation von Institutionen durch Partnerinstitutionen i.d.R. mit klassischem Evaluationsinstrumentarium

Pflichtenheft Aufgaben- bzw. Arbeitsplatzbeschreibung

Produkte Produkte sind in Arbeitsprozessen entstandene Dokumente (Leitlinien, Konzepte, Handlungsansätze, Unterrichtsmaterialien) und nachprüfbar vermittelte Qualifikationen (Moderatoren-, Trainer-, Schulleitungs-, Funktionsstellenkompetenzen).

Projektorganisation Organisation, die in zeitlich befristete, mit definiertem Auftrag versehene Vorhaben gegliedert ist

Prospektive Studien Studien oder Zukunftsszenarien von Entwicklungen im Arbeitsfeld der Teilnehmenden, des Aufgabenspektrums von Aus- und Fortbildung und von Entwicklungen, auf die das Bildungssystem reagieren muss

Qualitätszyklus Spiralförmig angelegter Entwicklungsprozess, der immer wieder über folgende Phasen läuft: Standortbestimmung – Planung – Zielsetzung – Umsetzung – Evaluation der Zielerreichung – erneute Planung etc. (plan-do-check-act)

Regionale Arbeitsstrukturen Selbstorganisierte Lerngruppen und Netzwerke auf regionaler Ebene

ROI (return on investment) Beziehung der eingesetzten Mittel im Verhältnis zu den Ergebnissen

Sequenzialität Sequenzialität beschreibt die didaktisch begründete Abfolge von aufeinander aufbauenden Fortbildungsprozessen in gewissen zeitlichen Abständen (s. Mehrphasigkeit)

Signalberichte Knapper Bericht zum Stand des Arbeitsprozesses, mit dem auf mögliche Gefährdungen hingewiesen wird

State-of-the-art-Bericht In regelmäßigen Zeitabständen erstellter Bericht zum Aufgabenfeld bzw. Projekt, der die relevanten aktuellen gesellschaftlichen, wissenschaftlichen,

pädagogischen Entwicklungen, Ergebnisse und Konzeptualisierungen darstellt und Perspektiven im Aufgabenfeld bzw. Projekt aufzeigt

Strategische Ziele Planungsziele im Makrobereich, die die Positionierung der Institution im bildungspolitischen Handlungsfeld berücksichtigen

Supervision Strukturierte Fallbesprechung unter externer Leitung

Systemrückkopplung Erfassung und Bewertung von Prozessdaten für die Entwicklung des betroffenen Systems und deren Umsetzung in zukünftige Arbeitsprozesse

Workflow Arbeitsverläufe, Abwicklung arbeitsteiliger Vorgänge bzw. Geschäftsprozesse in Institutionen

Zielvereinbarungen Absprache zu Zielen in den Arbeitsfeldern, konkreten Projekten, Fortbildungsmaßnahmen o.ä. der Mitarbeitenden

9. Verzeichnis der Abkürzungen

BSC Balanced Scorecard

BSCW Basic Support for Cooperative Work

DIN Deutsches Institut für Normung

DVLfB Deutscher Verein zur Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung

EDV Elektronische Datenverarbeitung

EDK Erziehungsdirektorenkonferenz (Schweiz)

EFQM European Foundation for Quality Management

EN Europa-Norm

GATT General Agreement on Tariffs and Trade

ISO International Organization for Standardization

K-I-S Kriterien – Indikatoren – Standards

KMK Kultusministerkonferenz

KW „Künftig wegfallend“ (Stellen, die nicht wieder besetzt werden)

LFB Lehrerfortbildung

LLFB Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung

MQH Musterqualitätshandbuch

OE Organisationsentwicklung

QM Qualitätsmanagement

ROI Return On Investment

S-K-I Standards – Kriterien – Indikatoren

TQM Total Quality Management

TOP Tagesordnungspunkt / Traktandum

PDCA – Schleife Plan – Do – Check – Act

SKLLB Schweizerische Konferenz der Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung

Gefördert von der

Robert Bosch **Stiftung**